

**Université de Montréal**

**L'impact des pratiques de gestion des carrières sur les individus  
dans un contexte de décroissance organisationnelle :  
le cas des fonctionnaires de l'administration publique canadienne**

**par**

**Élise Tougas**

**École de relations industrielles**

**Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles**

**Mai 2001**

**® Élise Tougas, 2001**

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'impact des pratiques de gestion des carrières sur les individus dans  
un contexte de décroissance organisationnelle: le cas des fonctionnaires  
de l'administration publique canadienne

présenté par :

Élise Tougas

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux     présidente du jury

Tania Saba         directrice de recherche

Louise Lemire     membre du jury

Mémoire accepté le : 28 juin 2001

## SOMMAIRE

Toutes les restructurations organisationnelles entraînent des changements à différents degrés autant aux niveaux opérationnel qu'individuel. Les organisations à la recherche de compétitivité ont de plus en plus recours à la décroissance de leur effectif comme moyen d'atteindre leur objectif. L'administration publique canadienne cherchant elle aussi à améliorer sa position et son image, n'a eu d'autre choix que de procéder à une décroissance de ses effectifs.

Afin de réduire les effets néfastes de la décroissance, de nombreux écrits attestent de l'importance d'implanter des programmes de gestion des carrières. La présente étude vise à valider l'utilisation de ces différents programmes afin de diminuer les impacts négatifs chez les individus dans le contexte particulier de l'administration publique fédérale.

Dans le contexte de décroissance de l'administration publique canadienne, les pratiques de gestion des carrières réduisent-elles les impacts négatifs chez les individus? La réponse à cette question de recherche se concrétisera à partir de l'examen des questions suivantes. Il faudra d'abord mesurer l'intensité des impacts négatifs suite à la restructuration dans l'administration publique fédérale. Deuxièmement, il faudra identifier les pratiques de gestion des carrière existantes. Troisièmement, il s'agit de déterminer l'influence des pratiques sur les

conséquences individuelles. Quatrièmement, l'influence des caractéristiques individuelles sur les conséquences individuelles sera examinée. Finalement, l'incidence des pratiques de gestion des carrières sur les conséquences individuelles après avoir contrôlé les variables individuelles sera déterminée.

Les hypothèses avancées permettent de dire que les programmes de gestion des carrières devraient avoir un effet positif sur les conséquences individuelles tels que la satisfaction, le bien-être, la motivation et la performance, et un effet négatif sur l'intention de quitter, i.e. diminuer cette conséquence.

Les résultats de ce mémoire sont basés sur une enquête effectuée auprès de répondants qui sont des fonctionnaires de l'administration publique fédérale. L'analyse des données a confirmé les effets positifs des pratiques de développement des carrières (méthodes traditionnelles) sur la satisfaction, le bien-être, la motivation, la performance, et l'effet négatif sur l'intention de quitter. Curieusement, les nouvelles méthodes appelées alternatives à l'évolution de carrière ont un effet plus mitigé et ne nous permettent pas de porter un jugement quant à l'utilité de leur implantation dans un contexte de décroissance.

À la lumière de cette étude, il est possible de dire que la mise en place de pratiques de gestion des carrières a servi à diminuer les impacts négatifs de la réduction d'effectifs dans l'administration publique canadienne.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>5</b>
1.1 La décroissance : un phénomène conjoncturel.....	5
1.1.1 Les effets négatifs de la décroissance chez les individus.....	10
1.1.2 Les pratiques de gestion des carrières pour réduire les effets de la décroissance .....	16
1.1.2.1 L'émergence du concept de gestion des carrières.....	16
1.1.2.2 Les pratiques de gestion des carrières adaptées à un contexte de décroissance .....	22
1.1.2.3 Les conséquences positives associées à l'implantation de pratiques visant la gestion des carrières .....	25
1.2 La décroissance : le cas de l'administration publique canadienne .....	30
1.2.1 Le contexte de l'administration publique canadienne .....	30
1.2.1.1 L'évolution .....	30
1.2.1.2 La décroissance dans l'administration publique canadienne.....	36
1.2.1.3 Le changement : un processus inévitable pour l'administration publique canadienne.....	40
1.2.2 Les programmes de gestion des carrières dans l'administration publique canadienne.....	48
1.2.2.1 Les enjeux de gestion des ressources humaines ayant trait à la carrière rencontrés par l'administration publique canadienne .....	49
A. Les plans d'organisation.....	49
B. La classification des emplois.....	50
C. La détermination du niveau d'emploi.....	51
D. Le classement .....	52
1.2.2.2 Les aspects de la mobilité du personnel.....	53
A. L'avancement et la promotion.....	54
B. La mutation.....	55
C. La rétrogradation et la mise en disponibilité .....	56

<b>CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE .....</b>	<b>61</b>
2.1 La problématique.....	61
2.2 Le modèle de recherche.....	64
2.3 La question de recherche.....	67
2.4 Les hypothèses de recherche .....	68
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>69</b>
3.1 Le plan de conceptualisation.....	69
3.1.1 Le niveau d'analyse.....	69
3.1.2 L'unité d'analyse et l'échantillonnage .....	70
3.1.3 La méthode de collecte des données envisagée .....	70
3.1.4 L'instrument d'observation .....	71
3.2 Le plan d'opérationnalisation .....	72
3.2.1 La méthode d'analyse.....	72
3.2.2 L'identification des variables intervenantes, indépendantes et dépendantes .....	74
3.2.3 L'opérationnalisation des variables.....	75
3.3 Les considérations éthiques.....	77
<b>CHAPITRE IV : RÉSULTATS DES ANALYSES .....</b>	<b>78</b>
4.1 Les analyses descriptives .....	78
4.1.1 Le profil des répondants.....	78
4.1.1.1 Les caractéristiques socio-démographiques .....	78
A. L'âge.....	79
B. L'état civil .....	80
C. Le sexe.....	80
D. La scolarité .....	81
4.1.1.2 Les caractéristiques personnelles .....	82
A. L'ambition.....	82
B. La persévérance .....	83
4.1.1.3 Les caractéristiques d'emploi.....	84
A. Le poste occupé.....	84
B. Le salaire .....	85

C. L'ancienneté .....	86
4.1.2 Les conséquences individuelles de la décroissance .....	87
A. La satisfaction .....	87
B. Le bien-être.....	89
C. La motivation.....	90
D. La performance.....	92
E. L'intention de quitter .....	93
4.1.3 Le profil organisationnel.....	94
4.1.3.1 Les pratiques de gestion .....	94
A. Le développement des carrières (méthodes traditionnelles) .....	94
B. Les alternatives à l'évolution des carrières .....	96
4.2 Les analyses bivariées .....	99
4.2.1 Les liens entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus .....	99
4.2.2 Les liens entre les variables individuelles et les conséquences chez les individus .....	103
4.3 Les analyses multivariées.....	106
4.3.1 Régression entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus avant contrôle par les variables individuelles .....	106
4.3.2 Régression entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus après contrôle par les variables individuelles .....	108
<b>CHAPITRE V : DISCUSSION .....</b>	<b>110</b>
5.1 L'intensité des conséquences individuelles .....	111
5.2 La fréquence des pratiques de gestion des carrières .....	112
5.3 L'effet des pratiques de développement des carrières pour expliquer les conséquences individuelles dans un contexte de décroissance.....	114
5.4 L'effet des alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle pour expliquer les conséquences individuelles dans un contexte de décroissance .....	119
5.5 L'impact des pratiques sur les conséquences individuelles après contrôle par les variables individuelles .....	123

5.5.1 L'impact des caractéristiques individuelles sur les conséquences individuelles .....	123
5.5.2 L'efficacité des pratiques après contrôle par les variables individuelles .....	126
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>131</b>
<b>ANNEXE I .....</b>	<b>XIII</b>



## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAUX</b>		<b>Pages</b>
TABLEAU 1	Management des carrières : anciens et nouveaux paradigmes	8
TABLEAU 2	Changements organisationnels : conséquences non attendues et non désirées pour les individus	14
TABLEAU 3	Typologie des activités de carrières	21
TABLEAU 4	Les variables intervenantes, indépendantes et dépendantes utilisées pour l'analyse	74
TABLEAU 5	L'opérationnalisation des variables intervenantes	75
TABLEAU 6	L'opérationnalisation des variables indépendantes	76
TABLEAU 7	L'opérationnalisation des variables dépendantes	77
TABLEAU 8	Distribution des répondants selon l'âge	79
TABLEAU 9	Distribution des répondants selon l'état civil	80
TABLEAU 10	Distribution des répondants selon le sexe	81
TABLEAU 11	Distribution des répondants selon le niveau de scolarité	81
TABLEAU 12	Distribution des répondants selon l'ambition	82
TABLEAU 13	Distribution des répondants selon le degré de persévérance au travail	83
TABLEAU 14	Distribution des répondants selon la catégorie d'emploi	84
TABLEAU 15	Distribution des répondants le niveau de salaire	85
TABLEAU 16	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'administration publique canadienne	86
TABLEAU 17	Distribution des répondants selon la satisfaction de carrière	88

TABLEAU 18	Distribution des répondants selon la satisfaction au travail	89
TABLEAU 19	Distribution des répondants selon le bien-être au travail	90
TABLEAU 20	Distribution des répondants selon le degré de motivation au travail	91
TABLEAU 21	Distribution des répondants selon l'évaluation personnelle de la performance	92
TABLEAU 22	Distribution des répondants selon l'intention de quitter l'organisation	93
TABLEAU 23	Pratiques de gestion des carrières très fréquemment utilisées	95
TABLEAU 24	Pratiques de gestion des carrières fréquemment utilisées	95
TABLEAU 25	Pratiques de gestion des carrières assez fréquemment utilisées	96
TABLEAU 26	Pratiques de gestion des carrières peu fréquemment utilisées	96
TABLEAU 27	Alternatives très fréquemment utilisées	97
TABLEAU 28	Alternatives fréquemment utilisées	97
TABLEAU 29	Alternatives assez fréquemment utilisées	98
TABLEAU 30	Alternatives peu fréquemment utilisées	98
TABLEAU 31	Les liens entre les pratiques de développement des carrières et les conséquences individuelles	100
TABLEAU 32	Les liens entre les alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle et les conséquences individuelles	102
TABLEAU 33	Les liens entre les caractéristiques individuelles socio-démographiques et les conséquences individuelles	103
TABLEAU 34	Les liens entre les caractéristiques personnelles et les conséquences individuelles	104

TABLEAU 35	Les liens entre les caractéristiques d'emploi et les conséquences individuelles	105
TABLEAU 36	Régression entre les pratiques traditionnelles et les alternatives de gestion des carrières d'une part et d'autre part les conséquences individuelles	107
TABLEAU 37	Régression entre les variables individuelles, les pratiques traditionnelles et les alternatives des gestion des carrières d'une part et d'autre part les conséquences individuelles	109

**LISTE DES FIGURES**

<b>FIGURES</b>		<b>Pages</b>
FIGURE 1	Modèle d'analyse	65

## INTRODUCTION

Gérer une entreprise a toujours été un exercice complexe pour les gestionnaires. Cependant, la principale difficulté pour les gestionnaires d'aujourd'hui est qu'ils doivent gérer dans un univers en perpétuelle métamorphose. Les changements économiques, technologiques, sociaux ou législatifs abondent dans l'environnement de l'organisation moderne. Les coupures de personnel sont devenues chose courante et les pratiques de réorganisation sont à la mode. La réduction des effectifs comme étant la « solution » à de nombreux problèmes vécus par les entreprises semble devenir une panacée.

Il est possible de croire qu'une entreprise qui est attentive à ces changements et qui pratique une gestion stratégique a moins besoin de procéder à une rationalisation d'effectifs. Toutefois, même les entreprises performantes subissent de fortes pressions pour réduire leurs coûts ou accroître leur productivité. Le phénomène de rationalisation d'effectifs n'est plus uniquement une conséquence inévitable des récessions économiques, mais une activité continue des entreprises à la recherche d'opportunités pour améliorer leur position sur le marché et accroître leur efficacité.

Le gouvernement ne fait pas exception. L'administration publique canadienne vit des changements importants depuis quelque temps. Toute la population ainsi que les employés de l'État sont appelés à faire face à une politique de restriction budgétaire

visant l'assainissement des dépenses publiques. Les enjeux sont formels et le budget fédéral indique clairement les ministères touchés par cette réforme plutôt drastique. Les employés syndiqués tout comme les cadres travaillant pour le gouvernement sont les premiers touchés par ces restructurations : diminution de salaire, baisse du nombre d'employés, stagnation des avantages sociaux, etc. De 1993 à 1998, le nombre de ministères est passé de 32 à 23 et les effectifs de l'administration publique ont diminué de près de 45 000 fonctionnaires.

Les répercussions négatives de ces différents changements amènent les organisations à considérer toutes les pratiques entourant la gestion des départs des individus mais également la gestion de ceux qui restent comme une nécessité. C'est d'ailleurs cette dernière catégorie de personnes qui sera au centre cette recherche.

Différents programmes sont susceptibles de contrer les effets négatifs de ces restructurations. Parmi ceux-ci figurent les pratiques de gestion des carrières. Ces méthodes sont diverses et mises en oeuvre au sein de l'administration publique canadienne. Sont-elles aussi utilitaires et efficaces qu'on le croit ? Ce travail vise principalement à faire le point sur cette situation.

Ce mémoire est constitué de 5 chapitres. Dans le premier chapitre consacré à la revue de la littérature, une première section fera le point sur les raisons invoquées pour recourir à la décroissance dans les organisations et sur les effets négatifs de la

décroissance chez les individus. Les différents programmes de gestion des carrières recensés dans les écrits afin de réduire les effets négatifs de la décroissance seront ensuite examinés. Dans une deuxième section, nous ferons une revue de la décroissance de l'administration publique canadienne. Les programmes de gestion des carrières : les enjeux de la gestion des ressources humaines et les aspects de la mobilité du personnel seront également présentés.

Dans le deuxième chapitre, nous critiquerons la littérature afin de ressortir la problématique. Nous établirons ensuite le modèle de recherche, la question de recherche et les hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre définira la méthodologie d'analyse à utiliser : le plan de conceptualisation, le plan d'opérationnalisation et les considérations éthiques.

Quant au quatrième chapitre, il présentera les résultats des différentes analyses. Dans un premier temps, les analyses descriptives permettront de mieux cerner le profil des répondants, les conséquences individuelles et le profil organisationnel. Dans un deuxième temps, les analyses bivariées permettront de déceler les liens entre les pratiques et les conséquences individuelles, les liens entre les caractéristiques individuelles et les conséquences chez les individus seront ensuite examinés. Des analyses multivariées permettront de déceler la capacité des pratiques de gestion des

carrières à réduire les conséquences individuelles avant et après contrôle par les caractéristiques des répondants.

Le dernier chapitre présentera une discussion relativement à l'importance de l'implantation des programmes de gestion des carrières en contexte de décroissance. Nous verrons les points saillants à retenir à savoir l'intensité des conséquences, la fréquence des pratiques, les effets des pratiques de développement des carrières, les effets des alternatives aux pratiques traditionnelles de gestion des carrières ainsi qu'à leurs différents impacts.



## **CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE**

Ce chapitre relate tout d'abord la situation dans laquelle se retrouve bon nombre d'organisations depuis quelques années et les pratiques qui ont été recensées dans les écrits. Par la suite, un historique de l'administration publique canadienne nous aidera à comprendre ce qui l'a poussée vers une décroissance. Une description de ses programmes de gestion des carrières nous permettra de procéder à la vérification de leur efficacité dans une section ultérieure.

### **1.1 LA DÉCROISSANCE : UN PHÉNOMÈNE CONJONCTUREL**

Au cours des dernières années, un certain nombre de phénomènes ont modifié, voire transformé la gestion des ressources humaines. La concurrence de plus en plus vive combinée à une situation économique difficile ont provoqué des changements dans les différentes pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises. À défaut de pouvoir augmenter le chiffre d'affaires, les stratégies ont été orientées vers la rationalisation des coûts pour maintenir ou augmenter les profits. Considérant que la principale dépense de nombreuses entreprises est le salaire des employés, les stratégies de décroissance ont directement porté à la réduction des ressources humaines (Bangar, 1998).

La plupart du temps, les dirigeants d'entreprises sont contraints à transformer et à remodeler l'organisation. C'est une question de survie dans un marché hautement compétitif. Mais cette décision doit quand même être prise après un diagnostic juste, au moment opportun, sans attendre que « l'élastique ne casse » et que la brisure soit irréparable. Les entreprises n'ont peut-être pas le choix de bouger, de revoir les processus de travail et de réduire globalement les effectifs, mais elles ont le choix des moyens en concordance avec les valeurs qu'elles défendent (Desjardins, 1995). Chose certaine, les employeurs des secteurs privé et public devront accorder de plus en plus d'attention aux ressources humaines. Puisque l'économie de l'avenir fera appel à la compétence, au savoir et à la fiabilité, les employeurs seront d'autant plus vulnérables au roulement de leurs employés, surtout parmi les plus qualifiés. Qui plus est, les employeurs se livreront une concurrence effrénée pour attirer et retenir les employés compétents et fiables (Institut Hudson du Canada Inc., 1991).

Par ailleurs, l'obsolescence plus rapide des compétences professionnelles des travailleurs accroîtra la nécessité de maintenir et d'améliorer les niveaux de compétence. Les employeurs canadiens accordent encore assez peu d'importance à la formation permanente, insistant plutôt sur les cours de rattrapage ou, plus récemment, sur des programmes accélérés (Desjardins, 1995). Toutefois, compte tenu de la concurrence dans les marchés des produits, de l'information et des services ainsi que dans le marché du travail, ils devront sans doute investir davantage de

( ressources de toutes sortes dans ce domaine au cours des prochaines années (Burack, Hochwarter, Mathys, 1997).

Dans son texte, *Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age*, Nigel Nicholson (1996) établit une comparaison entre le modèle traditionnel et le modèle renouvelé de gestion des carrières (voir Tableau 1). Il démontre comment les entreprises, à travers différents principes reliés à l'entreprise, ont modifié leur structure organisationnelle pour faire face aux nouveaux défis imposés par les changements environnementaux. Par le fait même, il expose la situation du management des carrières qui est passé d'un mode paternaliste à un mode d'auto-gestion, c'est-à-dire géré par l'individu. Il est alors possible de constater une évolution marquée de la considération des ressources humaines qui constitue la base des organisations.

TABLEAU 1 : Management des carrières : anciens et nouveaux paradigmes  
(Nicholson, 1996)

	<b>Paradigmes traditionnels</b>	<b>Nouveaux paradigmes</b>
ORGANISATION	bureaucratique	décentralisée
RÔLE	généraliste	spécialiste multifonctionnel
COMPÉTENCES	système, opérations	équipe de travail, développement
RÉMUNÉRATION	emploi	habiletés
CONTRAT	sécurité pour le dévouement (engagement)	employabilité pour la flexibilité
GESTION DES CARRIÈRES	paternaliste	auto-management
MOBILITÉ	verticale	latérale

La décennie qui s'achève a été marquée par certaines tendances au niveau de la main-d'œuvre au Canada, et ces mêmes tendances ont contribué à accentuer les besoins en formation des adultes. Plusieurs de celles-ci ont été analysées dans le rapport *Préparer la Fonction Publique de demain : Les effectifs de la Fonction Publique en l'an 2000/Rapport de la Deuxième étape* (Institut Hudson du Canada Inc., 1991). Il s'agit, entre autres, du ralentissement de la croissance de la population active au

Canada, du vieillissement de la population active, d'une population active composée d'un plus grand nombre de femmes et de membres de groupes de minorités, d'une pénurie de main-d'œuvre et de compétences et du problème d'analphabétisme fonctionnel. Ces tendances affectent les organisations du secteur privé tout autant que celles du secteur public.

Un examen des tendances du marché du travail a permis aux chercheurs de l'Institut Hudson de tracer le profil d'une main-d'œuvre qui croît plus lentement, qui vieillit, qui comprend de plus en plus de femmes et qui est plus hétérogène sur les plans racial et ethnique.

Le dixième sondage de l'*American Management Association* (AMA), réalisé auprès de 1 441 moyennes et grandes entreprises américaines, s'étalant sur une période de 12 mois se terminant au mois de juin 1996, révélait que 49% des entreprises rapportaient l'élimination de postes, et que 68% d'entre elles rapportaient la création de nouveaux postes. Ces données montrent une redistribution de la force de travail pour mieux faire face aux changements rapides et complexes du marché. À cet effet, le directeur de la recherche, M. Greenberg, mentionnait que l'élimination d'emplois n'était plus synonyme de « downsizing ». Dans les faits, de toutes les entreprises qui avaient procédé à une décroissance, 47% avaient rapporté une augmentation du total des employés, 28% une diminution et 24% n'avaient rapporté aucun changement (AMA, 1996).

Les deux raisons les plus mentionnées par les organisations pour éliminer des emplois en 1996 ont été la restructuration organisationnelle (66%) et le reengineering des processus administratifs (55%). L'auteur cite que pour l'année 1996, les raisons pour éliminer les emplois ne relevaient plus des conditions économiques défavorables mais étaient plutôt associées à la stratégie ou à la structure changeante.

### **1.1.1 LES EFFETS NÉGATIFS DE LA DÉCROISSANCE CHEZ LES INDIVIDUS**

Puisque le changement est devenu une réalité incontournable de nos sociétés industrialisées ; que ce changement atteint des niveaux d'imprévisibilité jusqu'à présent inégalés ; et que tout changement entraîne obligatoirement l'apparition de stress potentiellement néfaste tant aux niveaux individuel qu'organisationnel, il s'avère capital de connaître et d'identifier les réactions des travailleurs face au changement organisationnel et d'établir des stratégies organisationnelles pouvant aider ces travailleurs dans leur tentative d'adaptation (Feldman, 1996 ; Eneroth et Larson, 1996).

Malgré la présence d'effets négatifs au niveau organisationnel, nous nous attarderons à ceux que l'on retrouve chez les individus.

Les différents impacts énumérés dans l'analyse d'Isabella (1989), repris par Labib et Appelbaum (1993), montrent tous les aspects qui sont perturbés chez les individus suite à une situation de décroissance. Ces impacts sont aussi variés que les caractéristiques individuelles des travailleurs sont différentes. On remarque, entre autres, l'apparition au niveau individuel de nouveaux problèmes et au niveau de l'environnement de travail, certaines préoccupations dont l'employé ne se souciait pas auparavant telles que ses caractéristiques d'employabilité ou sa routine de travail (Kets de Vries et Balazs, 1995). Ils sentent que l'organisation ne pourra pas s'occuper d'eux et de leur carrière, i.e. aucune aide et pas de sécurité d'emploi quand le moment sera venu. Ils devront aller trouver assistance par eux-mêmes à l'extérieur et ce, dès maintenant s'ils veulent contrer les impacts négatifs (Isabella, 1989).

Bien que péjoratif, le mot « survivant » exprime l'état dans lequel se retrouvent parfois les personnes qui restent en poste suite à une restructuration : des rescapés qui se doivent de prendre les bouchées doubles, de peur d'être les prochains sur la liste (Desjardins, 1995).

Le processus de décroissance a également des effets négatifs sur le moral des employés et sur la productivité. Tous ces chambardements internes font en sorte que les employés se sentent à la limite désorientés et impuissants face à une situation qu'ils n'avaient pas envisagée. En outre, les employés qui demeurent en poste

peuvent être démotivés face à une augmentation de la charge de travail (Benoit, 1997).

De plus, les employés souffrent de ne pas être informés ou mal informés de ce qui se passe dans l'organisation. Sans être une conséquence de la restructuration, le manque de communication est un facteur qui vient aggraver le niveau des conséquences observées chez les individus.

Le chercheur Nigel Nicholson (1996) a pour sa part schématisé les conséquences non attendues et non désirées d'un changement organisationnel. Il reprend exactement ce que d'autres chercheurs ont prétendu sur le downsizing : il est impossible d'implanter rapidement une stratégie de downsizing. Il est important de considérer que quelques parties de l'organisation évoluent plus rapidement que d'autres, et que malgré la réalisation de certains changements il faut prendre en considération les réactions des individus. Ces derniers n'ont pas toujours la capacité de modifier rapidement leur façon de travailler et de penser. Il est alors important de s'assurer que les changements sont bien calculés et qu'il y a présence de la participation des employés.

Le tableau 2 résume les conséquences individuelles provoquées par les changements organisationnels et dénote leurs effets sur l'emploi et la carrière d'un individu, ainsi que les impacts psychologiques provoqués par ces changements. Nicholson (1996)



propose également des solutions stratégiques que les organisations devraient utiliser lorsqu'elles pratiquent de tels changements.

Il serait approprié de préciser que les effets sur l'emploi et la carrière sont fonction de la perception qu'en a l'individu. Certains employés verront dans ces changements une stimulation à améliorer certains aspects ou lacunes qu'ils n'avaient jamais réalisés tandis que d'autres n'y verront que du négatif. Il en va de même pour les impacts psychologiques.

TABLEAU 2 : Changements organisationnels : conséquences non attendues et non désirées pour les individus (Nicholson, 1996)

Type de changements organisationnels	Effets sur l'emploi et la carrière	Impacts psychologiques sur les individus	Solutions stratégiques
downsizing	sécurité d'emploi	anxiété	ouverture et implication
coupures de postes	blocage de carrière	baisse de l'estime de soi	délégation et auto-management
décentralisation	segmentation et fragmentation	comportements compétitifs	équipe de travail et mobilité
réorganisation	déplacement	frustration	exploration et auto-apprentissage
réduction des effectifs	augmentation de la charge de travail	stress	gestion des coûts, du temps et des tâches
évaluation des compétences	obsolescence	auto-défense	« coaching et mentoring »
évaluation de la performance	individualisme	baisse de la confiance	objectifs d'équipe et rétroaction

Cependant, tel que Isabella (1989) l'a indiqué, tous les survivants ne vivent pas négativement les restructurations. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, certains employés qui conservent leur emploi voient dans le processus de restructuration de nouvelles opportunités pour faire avancer leurs connaissances ou leur carrière. De plus, ils y voient une chance de partager leur expertise avec les autres.

Malgré l'importance que revêt pareille réflexion pour le devenir des entreprises, peu d'efforts semblent avoir été consentis pour saisir la dynamique et les composantes impliquées dans le rapport changement organisationnel/conséquences.

Pour obtenir plus de dévouement et d'implication de la part des employés touchés par le downsizing, il faut savoir ce qu'ils en pensent. Selon Jim Clark et Richard Koone (1995), auteurs du texte *Engaging Organizational Survivors*, il s'agit de la clé pour leur faire assumer de nouveaux rôles et leur faire accepter les nouveaux objectifs organisationnels.

### **1.1.2 LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES POUR RÉDUIRE LES EFFETS DE LA DÉCROISSANCE**

Comment les pratiques de gestion des carrières ont-elles évolué ? Comment les utilise-t-on en contexte de décroissance ? Quelles sont les conséquences positives de l'implantation d'un système de gestion des carrières ? Tel sera l'objet de cette section.

#### **1.1.2.1 L'émergence du concept de gestion des carrières**

Le système de gestion des carrières est un concept relativement nouveau. On estime que son apparition dans les organisations s'est faite durant les décennies 1960 et 1970 (Guérin et Charrette, 1984, Guérin et Wils, 1993). Durant ces années, les employeurs ont été sensibilisés à planifier leurs ressources humaines parce que la demande de main-d'œuvre pour des postes hiérarchiquement élevés avait augmenté. Ce fut une époque durant laquelle les employeurs ont cédé la place à des directeurs à tous les niveaux dans les structures des organisations. De plus, la situation économique favorable des années 1960 a aidé à l'émergence du concept de la carrière. Ce concept, vu différemment d'un employeur à l'autre, a pris tout de même, à ce moment-là, toute sa signification dans une perspective stratégique.

Le développement sans précédent de la technologie du début des années 1980, en particulier l'évolution de l'informatique et de la robotique, a entraîné des changements fondamentaux dans notre société. Au fil des années, on a pu remarquer que la main-d'œuvre devenait plus instruite, les lois relatives à l'accès à l'égalité devenaient plus sérieuses, les changements technologiques se faisaient plus rapidement, etc. Il fallait donc que les gestionnaires trouvent un moyen pour réagir rapidement à ces transformations. Il est alors possible de dire que tous ces changements environnementaux ont sans aucun doute stimulé l'intérêt des organisations envers ce nouvel aspect de la gestion des ressources humaines qu'est la gestion des carrières (Guérin et Wils, 1990).

En 1980, l'auteur J. Walker prétendait que la planification des carrières était en passe de devenir l'une des préoccupations majeures de la gestion des ressources humaines. Il estimait même que cet aspect de la gestion se classait parmi les trois activités dominantes des années 70 et 80. Il est vrai qu'à cette époque le nombre d'articles, de conférences et de colloques consacrés à ce sujet ne cessait de croître. De plus, il était de plus en plus fréquent de voir s'ouvrir des postes de directeur des carrières ou des centres d'information sur les carrières dans les organisations.

Selon Guérin et Charrette (1984), l'apparition de la planification des carrières s'est faite suite à une constatation des limites de la planification des ressources humaines apparue dans les années 60 et 70.

*« Harmoniser les ressources humaines aux grands projets de développement de l'organisation exige plus que le rééquilibrage quantitatif qui peut se faire par le biais d'une révision périodique des politiques ou des programmes relatifs au recrutement, à la réduction du roulement, à l'utilisation de la main-d'œuvre ou au contrôle de la mobilité interne. Il faut aussi réorganiser le travail pour l'adapter aux exigences nouvelles de l'environnement, de la technologie et du système social, mais surtout, il faut appuyer ces grands rééquilibres numériques sur une multitude d'adaptations individuelles, d'ajustements employé-employé, sans lesquels il ne saurait y avoir de véritable efficacité ni de satisfaction au travail. Les hommes sont trop complexes et différents pour qu'une réponse stratégique, globale et uniforme, puisse s'adapter à tous. Il faut aborder cette harmonisation, non seulement dans une perspective agrégée et anonyme, mais aussi sous l'angle des différences individuelles (aptitudes, connaissances, expériences, besoins, valeurs), de la nature du travail à accomplir, et des interactions particulières qui peuvent survenir entre l'homme et le travail » (Guérin et Charrette, 1984).*

Par définition, la planification des carrières est un outil qui permet de préparer, d'assurer dans les aspects les plus stratégiques, la trame des affectations individuelles qui reflétera la meilleure utilisation possible des ressources humaines (Guérin et Charrette, 1984). En somme, ce moyen consiste, pour l'organisation, à tenter de préciser ses besoins d'emplois, à encourager l'employé à se définir par rapport à ses besoins, puis à cerner, en accord avec chaque intéressé, son avenir prévisible dans l'organisation.

Les auteurs Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Besseyre des Horts (1992) donnent les définitions des principaux termes utilisés en gestion des carrières. Ces auteurs différencient la planification de la carrière (ou développement de la carrière) de la planification organisationnelle de la carrière. C'est pourquoi, ils définissent la planification de la carrière dans les termes suivants :

*« l'établissement d'activités précises, sous forme de dimensions prévisionnelles, qu'une organisation met au point pour un employé ou qu'un individu lui-même envisage d'entreprendre au cours de sa vie professionnelle. Sous ces dimensions prévisionnelles, une série d'étapes minutieusement préparées dans tous les détails se succèdent jusqu'à ce que le niveau hiérarchique soit atteint. »*

Quant à la définition de la planification organisationnelle de la carrière, ils la définissent comme suit :

*« Désigne un certain nombre d'actions pouvant être entreprises par l'organisation en vue d'encourager les employés à développer des projets de carrière qui, tout en étant orientés vers le développement de leur potentiel, permettent en même temps à l'organisation de réaliser probablement plus facilement sa mission. »*

Il importe de réaliser que la planification de carrière d'un individu ne va pas nécessairement dans la même direction que celle faite par l'organisation. Le but ultime de la planification étant de constater les inéquations entre ces planifications, il est alors possible de trouver des solutions pour le bénéfice des acteurs sociaux.

Les auteurs Guérin et Wils (1990) ont élaboré une typologie des activités de carrière. Étant donné les différents sens que l'on donne au système de carrière, les auteurs ont décidé d'utiliser une définition étroite, i.e. qui exclut les autres activités de la gestion des ressources humaines telles que la formation. Cependant, pour les fins de cette recherche, la formation sera considérée comme une activité de gestion des carrières puisqu'en effet elle est un élément primordial pour toutes les organisations, qu'elles soient en processus de décroissance ou non.

Ces auteurs ont recensé dix-neuf activités de carrière regroupées en catégories homogènes. À cette fin, deux critères ont été utilisés : l'attitude de l'employeur et la finalité des activités. Voici donc le tableau qu'ils ont présenté :



TABLEAU 3 : Typologie des activités de carrières  
(Guérin et Wils, 1990)

ATTITUDE DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE CARRIÈRE	FINALITÉ DE L'ACTIVITÉ	
	OPÉRATIONNELLE	PRÉVISIONNELLE
ATTITUDE D'AUTORITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- politique de promotion interne</li> <li>- règlements de mobilité et critères de mobilité</li> <li>- conception de filières d'emploi</li> <li>- formation des gestionnaires en matière de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prévisions des besoins d'emplois</li> <li>- plan de relève</li> <li>- gestion des hauts potentiels</li> <li>- évaluation du potentiel par les superviseurs</li> </ul>
ATTITUDE DE RÉCONCILIATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- affichage de poste</li> <li>- appariement d'emploi (job matching)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plan de relève</li> <li>- pratique du « mentoring »</li> </ul>
ATTITUDE D'AIDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- information sur les individus (tests d'intérêt)</li> <li>- conseil sur les problèmes de carrières</li> <li>- communication (centre d'information sur les carrières)</li> <li>- guide d'auto-évaluation</li> <li>- atelier de discussion sur les carrières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- information sur le potentiel (centre d'évaluation)</li> <li>- atelier de stratégies individuelles de carrière (ou atelier de carrière)</li> </ul>

À ces pratiques, s'ajoutent plusieurs autres qui visent plus spécifiquement le développement de carrière dont l'établissement d'une filière de compétences et d'habiletés des employés qui permet non seulement à l'employé de diversifier ses

tâches en occupant d'autres postes de travail mais permet à l'organisation de palier à différentes situations tel le manque de personnel. La formation continue interne ou externe, la contribution du supérieur à l'établissement des besoins de formation, les systèmes de planification de la relève, les programmes de tutorat, le partage de gains et les bonis, sont autant de pratiques que les organisations se doivent de connaître et de mettre en place (Guérin et Wills, 1993).

#### **1.1.2.2 LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES ADAPTÉES À UN CONTEXTE DE DÉCROISSANCE**

Les activités recensées dans le tableau de Guérin et Wils (1993) peuvent être d'une grande aide lors d'un processus de décroissance. Par contre, certaines sont plus appropriées que d'autres pour aider les employés à surmonter les effets négatifs de ces restructurations. Les attitudes d'aide, tant au niveau opérationnel que prévisionnel, sauront davantage aider les organisations dans leur démarche.

Il existe présentement un grand nombre de pratiques qui peuvent faciliter le processus de décroissance : les programmes de communication, les programmes pour les survivants, les programmes pour le développement des employés, etc. (Labib et Appelbaum, 1993 ; Gilmore et Hirschhorn, 1995).

Cependant, les qualités d'un leader influencent directement la réussite d'un processus de décroissance. Les leaders pourraient avoir les meilleurs programmes de gestion des carrières, s'ils n'ont pas de sensibilité, de capacité de compréhension et d'empathie, de reconnaissance et s'ils ne sont pas capables de réaliser une démarche personnelle et directe avec les personnes concernées tout en donnant l'heure juste, ils ne pourront jamais atténuer les effets négatifs de la décroissance sur les employés (Clark et Koonce, 1995).

Isabella (1989) dans son texte *Downsizing : Survivor's Assessments*, a fait un certain nombre de recommandations pour aider les entreprises à mieux traverser la crise de la restructuration et faciliter l'adaptation des survivants à leur nouvel environnement.

On retrouve, entre autres :

- redéfinir et récompenser le succès ;
- changer la définition de sécurité d'emploi ;
- encourager la planification des carrières ;
- implanter une nouvelle manière de voir la loyauté, la performance et l'engagement à l'organisation.

Pour certains employés, la sécurité d'emploi fera en sorte qu'ils seront plus enclins à donner davantage à leur employeur (Moses, 1997). Contrairement au secteur public, la sécurité dans le secteur privé peut se traduire par des compensations tels les bonus, les achats d'actions, différents bénéfices et les plans de pré-retraite et de retraite. De

plus, les emplois flexibles, la télécommunication et une adaptation à la problématique de l'équilibre travail-famille sont des éléments à ne pas négliger (Bencivenga, 1997).

La loyauté envers l'organisation en contexte de downsizing est un élément que les entreprises devraient développer davantage. Cet élément permet à ces dernières d'avoir une plus grande mobilisation des employés, d'obtenir plus de performance de ceux-ci qui se manifeste par une prise accrue de responsabilités et finalement, un roulement de personnel plus faible (Stroh et Reilly, 1997).

Ces dernières années ont vu émerger de nouvelles pratiques qui sont des alternatives à la carrière traditionnelle (Lemire et al., 1999). Parmi ces alternatives, mentionnons les équipes de projet, les groupes d'étude spéciale, la rotation des postes, les assignations temporaires et les mouvements latéraux (Mirvis et Hall, 1996 ; Lemire et al., 1999). Il existe d'autres alternatives dont l'élargissement et l'enrichissement des responsabilités. Les organisations peuvent et doivent permettre aux employés d'établir eux-mêmes les modalités de fonctionnement de leur propre environnement, ce qui a pour effet de leur donner plus de flexibilité dans leur rôle (Appelbaum et Finestone, 1995 ; Wils et Tremblay, 1997).

Il faut cependant garder en tête que la majorité de ces activités ou programmes visant la gestion des carrières demandent une période d'implantation relativement grande.

Il est alors parfois impossible d'y avoir recours lorsque le processus de décroissance doit se faire rapidement et dans un délai relativement court (Cameron, 1994).

Un autre aspect à considérer est que ces activités sont réservées aux employés en poste et ne sont pratiquement jamais offertes à ceux qui ont été ou qui vont être invités à quitter. Les organisations élaborent une planification des ressources humaines en considérant l'effectif nécessaire à la production de biens et services. Elles se soucient rarement des gens qui ont quitté l'entreprise ou de ceux qui vont quitter.

### **1.1.2.3 LES CONSÉQUENCES POSITIVES ASSOCIÉES À L'IMPLANTATION DE PRATIQUES VISANT LA GESTION DES CARRIÈRES**

L'implantation d'un programme de gestion des carrières est imputable à un désir qu'a l'organisation de palier à certaines carences au sein de ses ressources humaines. Les auteurs Guérin et Wils (1990) soutiennent que le défi de carrière se produit lorsque les acteurs du système perçoivent l'existence d'un déséquilibre entre l'offre et la demande de carrière : les employeurs offrent des carrières (perspective organisationnelle) et les employés demandent ou aspirent à des carrières (perspective individuelle). Souvent, l'offre et la demande de carrière ne sont pas en équilibre parce que chacune est influencée par des facteurs contextuels qui ne sont pas

contrôlables par les décideurs. Les entreprises se soucient des impératifs économiques ou organisationnels (par exemple, manque d'employés avec potentiel) tandis que les employés se préoccupent davantage de leurs intérêts personnels (manque d'opportunités de carrière).

L'analyse de Guérin et Wils (1990) montre deux niveaux d'analyses du problème des carrières. Dans un premier temps, il s'agit du niveau agrégé qui provient d'un déséquilibre quantitatif (trop d'employés ou trop de postes). Ce type de déséquilibre entraîne des désagréments autant du côté des employés que des employeurs. Il peut bloquer la mobilité verticale ou horizontale de certains employés (plafonnement de carrière) ou empêcher les employeurs de combler leurs postes supérieurs faute de relève.

Le deuxième niveau d'analyse est individuel et provient d'un déséquilibre qualitatif. Les conséquences relatives à ce niveau se retrouvent aussi chez les employés et les employeurs. D'un côté on retrouve les employés qui perçoivent de l'iniquité dans les décisions des carrières et ceux qui trouvent leur emploi peu stimulant, et de l'autre, les employeurs qui se préoccupent des connaissances obsolètes de certains employés.

De cette inadéquation entre l'offre et la demande de carrière découlent les différents défis de carrière que seule la gestion des activités de carrière peut aider à solutionner.

Les avantages d'une telle gestion seraient nombreux pour l'organisation comme pour les employés. C'est d'ailleurs un des rares domaines où une même stratégie peut satisfaire simultanément des besoins organisationnels et des besoins individuels. L'organisation y verrait au moins quatre avantages à implanter des pratiques de gestion des carrières:

- 1) elle permettrait d'orienter les ressources humaines vers ses besoins les plus clairement identifiés, lui évitant ainsi des pénuries ou des surplus éventuels de main-d'œuvre ;
- 2) elle permettrait de passer, avec ceux de ses employés qui l'acceptent, une sorte de contrat moral qui ajuste les attentes des employés à ce que l'organisation est en mesure d'offrir ;
- 3) elle permettrait à l'organisation de développer au maximum de ses possibilités, les compétences de ses employés, élaborant ainsi, d'une manière progressive et économique, un potentiel humain ;
- 4) elle permettrait une augmentation de l'engagement des employés envers l'organisation réduisant alors le taux de roulement et d'absentéisme.

Quant à l'employé, il percevrait également des avantages à ce que l'organisation s'entende avec lui sur un projet de carrière explicite :

- 1) lui permettrait de dissiper l'incertitude qui entoure son avenir et sa situation future dans l'organisation ;

- 2) lui permettrait d'évaluer si les objectifs qu'il s'est fixés en fonction de ses besoins personnels, pourront être atteints grâce à ce que l'organisation lui propose ;
- 3) lui donnerait la possibilité de réévaluer, à intervalles réguliers, ses chances de progresser, de se développer et de se réaliser ;
- 4) cette concertation avec la hiérarchie serait une occasion de dialogue pour l'employé ;
- 5) lui permettrait de prendre conscience de la manière dont ses efforts, sa compétence et ses réalisations sont appréciés et évalués ;
- 6) lui permettrait de faire part de ses préférences, de ce qu'il recherche dans le travail et de la vision qu'il a de son avenir ;
- 7) lui permettrait de rechercher les informations, voire des conseils, sur les orientations les plus prometteuses, les formations les plus appréciées, les affectations les plus utiles.

Malgré le caractère récent du système de gestion des carrières, différentes formes de système de gestion des carrières sont observables. Le système de gestion des carrières, pour certaines organisations, désigne des activités ayant pour objectif d'aider les employés à mieux se connaître (perspective individuelle) (Haskell, 1993). Pour d'autres organisations, ce système désigne plutôt des activités ayant pour objectif d'aider l'employeur à satisfaire les besoins de l'organisation (perspective organisationnelle) (Stevens, 1993). Ces deux perspectives doivent être considérées comme complémentaires puisque la raison d'être d'un système de gestion des



carrières est précisément de réconcilier les aspirations de carrière des employés avec les opportunités de carrières offertes par l'employeur (Pinola, 1994 ; Dolan et Schuler, 1995 ; Hicks & Peterson, 1997).

D'autres auteurs iront plus loin en disant que la gestion des carrières ne revient plus à l'employeur mais bien à l'employé : c'est à ce dernier à se prendre en main (Bulher, 1997, Galvanek, 1997, Marken, 1997). Cependant, une chose est certaine, c'est que peu importe à qui revient le devoir, il importe d'établir des programmes de gestion des carrières qui répondent aux besoins de l'organisation et des employés.

## **1.2 LA DÉCROISSANCE : LE CAS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE**

Après avoir constaté ce qui se passe dans les organisations, voyons comment l'administration publique canadienne en est arrivée au phénomène de décroissance et quelles sont les pratiques de gestion des carrières qu'elle utilise.

### **1.2.1 LE CONTEXTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE**

Depuis quelques années, on assiste à un débat très vif sur la nature, le rôle et la croissance de l'administration publique au Canada (Morgan, 1986). Ce débat fait suite à l'instauration d'une politique de compressions budgétaires pour réduire le niveau élevé de la dette publique. Avant d'établir le processus de réorganisation de l'administration publique, voyons plutôt comment elle en est arrivée à une telle situation.

#### **1.2.1.1 L'ÉVOLUTION**

L'administration publique canadienne, créée en 1908 sous le nom de Commission du service civil, se compose de personnel travaillant au sein des ministères et des agences d'État du gouvernement fédéral. Son mandat est au cœur même de ce qu'est

le service public. Depuis quelques années, cette fonction évolue en réponse à des choix stratégiques de fond et des thèmes liés à la conduite des affaires publiques pour les années 1990. Quel que soit le niveau de compétence du gouvernement - l'État fédéral ou chacune des provinces canadiennes -, l'État remplit plusieurs fonctions qui interviennent de plusieurs manières dans ses rapports avec ses propres employés. Il faut distinguer l'État législateur, l'État administrateur et l'État employeur. Dans chacune de ses fonctions, il a des obligations différentes, des moyens d'action et des instruments de natures diverses. Les rapports entre ces trois fonctions peuvent entraîner d'importantes difficultés (Hébert, 1992).

Relativement à ses employés, l'État doit, comme tout employeur, remplir les tâches normales de la fonction. Il doit, entre autres, embaucher le personnel nécessaire, l'affecter aux emplois requis et le classer. Les tâches qui concernent la gestion des ressources humaines sont habituellement confiées aux commissions de la fonction publique qui ont été instituées à cette fin.

Depuis le milieu des années 1960, le gouvernement fédéral et les différentes provinces ont établi des régimes de rapports collectifs avec les représentants de leurs employés, principalement en vue de la négociation collective. À cause de la situation qui existait déjà à ce moment, certaines matières ont été exclues des sujets qui peuvent faire l'objet de négociation, mais plusieurs points demeurent dont la très importante question des salaires. C'est une des fonctions importantes de l'État

employeur. Si l'État employeur éprouve des difficultés de négociation sérieuse, il peut être tenté de faire appel à l'État législateur pour les résoudre. Cette situation peut s'avérer un grave problème (Hébert, 1992).

L'État employeur agit par l'entremise de la Commission de la Fonction publique, des organismes qui s'y rattachent et du Conseil du Trésor pour ce qui est de la négociation collective. Toute négociation dans le secteur public comporte donc un aspect politique important (Hébert, 1992).

Outre une cinquantaine d'unités non affiliées ou affiliées à des unions du secteur privé, on dénombre une centaine de syndicats de fonctionnaires fédéraux regroupés en deux grands syndicats qui jouissent d'une prépondérance indiscutable. Il s'agit de l'Alliance de la Fonction publique du Canada qui représente 80% des fonctionnaires du gouvernement fédéral, et l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada qui représente environ 12% de tous les fonctionnaires fédéraux (Hébert, 1992).

Dans le secteur public, la négociation est particulière : tout n'est pas négociable. En effet, quand le droit à la syndicalisation et à la négociation collective a été accordé aux employés de l'État, au cours des années 1960 et 1970, le milieu du secteur public était déjà très réglementé. Des enjeux d'une importance primordiale, dont tout ce qui concerne les mouvements de personnel, déplacements et promotions, relevaient

depuis de nombreuses années des différentes commissions de la fonction publique. Plutôt que de chambarder des conditions de travail bien établies, on a choisi d'écarter du champ de la négociation tout ce qui faisait l'objet d'une réglementation antérieure détaillée.

En somme, il est possible de croire que le gouvernement ne sera jamais un employeur comme les autres. Toutes les clauses qui ont été et qui seront négociées n'auront, en aucun cas, la même portée que celles négociées dans le secteur privé. L'intérêt que le gouvernement porte envers la négociation collective ne se compare pas à celui des employeurs d'entreprises privées. L'employeur du secteur public doit continuellement avoir à l'esprit que l'argent disponible provient des citoyens et des contribuables. Il doit alors veiller, et c'est son devoir, au bien-être de la population.

Depuis l'établissement de la Confédération, le gouvernement central a créé divers programmes et services qui ont mené à l'établissement de nouveaux ministères, d'agences de réglementation et de sociétés d'État. Entre 1910 et 1985, le nombre d'employés fédéraux est passé de 20 000 à environ 250 000, dont le tiers est en fonction dans la région de la capitale nationale. On estime à environ 3,1 millions le nombre de Canadiens dont l'employeur est directement ou indirectement l'État, soit près de 30% de la population active (Morgan, 1986).

Cette augmentation du nombre d'employés ne fut pas sans conséquences sur la gestion et l'organisation de l'administration publique canadienne. Différentes hypothèses pouvant être à la source de la situation actuelle difficile sont énumérées par Nicole S. Morgan de *l'Institut de Recherches politiques* (1986). Sa première hypothèse repose sur le fait que l'administration publique eut pour but inconscient, et ce à trois reprises, d'absorber un surplus de main-d'œuvre. On observa ce phénomène à partir de 1918, même phénomène en 1945, lorsque les anciens combattants de retour au pays furent embauchés en priorité. À ce moment-là, l'administration publique ne fut pas loin de tripler en trente ans. La troisième vague d'embauche massive s'observa à partir de 1965, lorsque les premières cohortes de baby-boomers déferlèrent sur le marché du travail. L'administration publique doubla alors en dix ans.

La deuxième hypothèse de Morgan (1986) repose sur la mentalité des recrues. Par cette idée, l'auteure mentionne que les militaires de l'époque auraient été davantage dévoués et productifs considérant le fait qu'ils avaient vécu des événements les forçant à aller au bout de leurs limites tandis que les baby-boomers auraient joui d'une situation leur étant favorable arrivant dans un contexte de croissance économique.

La troisième hypothèse (Morgan, 1986) décrit que dans la foulée, l'État oublia de gérer la croissance. On assista à différents déséquilibres :

- la pyramide des carrières : 55% des employés se retrouvent au niveau cadre moyen ou supérieur ;
- entre hommes et femmes : beaucoup plus d'hommes que de femmes à tous les niveaux hiérarchiques ;
- entre opérationnels et fonctionnels : les fonctionnels sont trop nombreux par rapport aux opérationnels ;
- et de la pyramide des âges : il y a une concentration de personnes dans la catégorie 45 ans et plus.

La quatrième hypothèse (Morgan, 1986) pouvant être à la base des problèmes actuels réside dans le fait que le gouvernement n'a jamais pris réellement conscience qu'il ne devait plus croître et que ses ressources devaient être limitées.

Finalement, la dernière hypothèse de Morgan découle du fait que l'État ne s'est jamais préoccupé de son avenir à long terme, i.e. du problème de « gouvernance ». Le gouvernement étant élu démocratiquement pour un mandat de quatre ans, il arrive qu'à la suite de ce mandat le gouvernement élu soit différent.

L'histoire du gouvernement canadien des années 60 et 70 n'échappe pas à ce qui n'est peut-être qu'une illusion d'optique car tout semble être en place, en même temps, pour lancer le Canada vers son difficile destin économique : un grand public demandeur de programmes (les clients), de l'argent dans les caisses de l'État (les

fonds), et toute une génération de spécialistes (les vendeurs) avec des idées de programmes plein la tête (Morgan, 1986).

Mises à part les questions relatives au budget, à la productivité et à la recherche de l'efficience, d'autres pressions continuent de modifier l'orientation de plusieurs activités du gouvernement fédéral. Au courant de la dernière décennie, ce même gouvernement a été l'objet d'une importante décentralisation des pouvoirs et des responsabilités vers les provinces et les autorités locales.

#### **1.2.1.2 LA DÉCROISSANCE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE**

Depuis plus d'une dizaine d'années, le service public de la plupart des démocraties industrialisées a subi un important chambardement. Décroissance et libéralisme ont représenté un coup sévère pour l'administration publique. Dans beaucoup de systèmes politiques, les changements politiques, économiques et de gestion sont intervenus pour faire croire au fonctionnaire que son travail n'était pas forcément utile à la société et qu'il n'avait pas beaucoup d'avenir dans l'administration (Peters, 1991).

En juin 1993, la nouvelle première ministre canadienne, Kim Campbell, restructurait le Gouvernement en réduisant le nombre de ministères de 32 à 23 (on en compte maintenant 24). Quant aux coupures dans les effectifs de l'administration publique,



au 31 mars 1997, le nombre de fonctionnaires avait diminué de 31 233 depuis le 1<sup>er</sup> avril 1995. L'opération de réduction d'effectifs s'est poursuivie et devait être complétée au courant de l'année 1998, l'objectif étant de 45 000 emplois (Morin, 1998).

De toute cette polémique entourant ces changements, il est vraisemblable de prétendre que la modernisation de l'administration, la recherche de productivité et la diminution des coûts seront des politiques durables. Les notions d'optimisation du service public, de qualité des prestations fournies aux usagers et l'utilisation judicieuse des moyens fleurissent dans le discours politique (Bodiguel, 1989).

Tous ces changements ne sont pas sans atteindre le moral des fonctionnaires. L'insatisfaction est générale, insatisfaction du public, mais aussi insatisfaction du personnel. Jean Arthuis (1987), auteur d'un rapport sur l'administration publique française, analysa l'insatisfaction du personnel en ces termes qui s'appliquent tout aussi bien au Canada :

*« Le personnel du service public souffre des décalages qu'il constate entre les attentes du public et la façon dont les missions s'exercent. Il se sent parfois mal utilisé, et mis en porte-à-faux dans son besoin de reconnaissance. Par ailleurs la dégradation de l'image du service public dans la Nation est porteuse de phénomènes de démoralisation. Dans ce contexte, la défense des avantages acquis, la réticence au changement, et le scepticisme à l'égard des multiples réformes constituent des réactions de protection ;*

*Les cadres perçoivent le décalage qui existe entre les modes de management et de valorisation en vigueur dans le secteur privé et ceux qui caractérisent le secteur public. Leur volonté d'action se heurte vite aux contraintes du système administratif, ce qui les conduit rapidement à privilégier les perspectives individuelles de carrière qu'offre une bonne technicité administrative au détriment de la performance des unités et du développement de pratiques de gestion modernes. »*

Force est de constater que les dirigeants politiques continuent d'essayer d'appliquer dans l'administration les habitudes et les règles du secteur privé, malgré les nombreuses déclarations d'experts selon lesquelles les secteurs public et privé ne sont pas comparables.

La multiplicité des changements politiques, économiques et de gestion se sont combinés pour faire du service public un lieu de travail apparemment moins intéressant et moins enrichissant. Le moral et les conditions objectives des employés du secteur public ne varient pas seulement selon les pays mais aussi sur la base de caractéristiques personnelles et organisationnelles. Il est bien possible que les conditions actuelles soient démoralisantes pour la plupart des employés de l'État. Toutefois, il faut savoir que ces changements sont aussi susceptibles de rendre plus intéressantes les carrières de certains employés, même si ce n'est pas toujours du point de vue économique.

Cependant, l'administration publique n'a plus le prestige et la considération sociale de jadis. L'image semble s'inverser et l'administration devient un refuge pour ceux

que la société rejette, laissés pour compte, pour tous ceux qui manquent de formation (Bodiguel, 1989).

Jusqu'à présent les tendances sont pour le moins décourageantes pour toute personne s'intéressant à un poste dans l'administration publique. Les effets des changements ne se sont pas seulement répercutés sur les attitudes et le moral des employés, mais ils transparaissent également dans leur désir de quitter le secteur public pour d'autres carrières. De même, il semble de plus en plus ardu d'attirer de nouveaux candidats qualifiés. Le secteur public a moins d'avantages à offrir financièrement ou en termes de motivations intrinsèques que le secteur privé qui jouit d'une confiance de la population (Richer, 1995).

Malgré la noirceur de ce tableau, il y a peut-être une lueur d'espoir. Le groupe Service Public 2000 dans son rapport *Fonction Publique 2000* a proposé un certain nombre de changements positifs dans le secteur public. Il ne suffit pas seulement de modifier la structure interne du service public, mais il faut redorer l'image qu'a la population de ses fonctionnaires.

La décroissance dans l'administration publique canadienne a effectivement influencé de façon significative les priorités et les philosophies de gestion du gouvernement. Le rapport *Fonction Publique 2000* vient, en quelque sorte, proposer une solution systémique aux problèmes de l'administration publique.

L'amélioration de la productivité de l'administration publique passe avant tout par une revalorisation de leur travail et l'octroi de responsabilités, le déblocage de l'avancement et une rémunération adéquate. La progression dans la carrière devrait être fonction des résultats de l'employé, de son niveau de connaissances et non plus seulement, comme c'est souvent le cas, de son ancienneté.

### **1.2.1.3 LE CHANGEMENT : UN PROCESSUS INÉVITABLE POUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE**

Les problèmes que pose l'obsolescence des compétences professionnelles des travailleurs seront probablement amplifiés par la rapidité des changements technologiques, la spécialisation accrue des méthodes de gestion et l'utilisation plus productive du capital. La pénurie de compétences et la plus grande priorité accordée aux aptitudes intellectuelles contribueront probablement à accroître la concurrence pour le recrutement, et les employeurs devront assumer plus directement la responsabilité du perfectionnement des compétences à tous les niveaux (Manion et Kernaghan, 1991).

C'est à partir de l'observation de ces impacts négatifs que nous sommes en droit de nous demander si les programmes de gestion des carrières, mentionnés par Isabella (1989), ne seraient pas la solution ou à tout de moins, viendraient atténuer les conséquences de ces restructurations.

Nombreux sont les efforts déployés au cours des dernières années par les entreprises pour répondre aux nouvelles exigences de la productivité et de la concurrence. La remise en question du modèle traditionnel d'organisation du travail dans le secteur privé a fait l'objet de plusieurs articles dans les revues professionnelles et scientifiques. À en juger par ces écrits, la situation pourrait être fort différente dans le secteur public (Paquet, 1996). Il semble que indépendamment du pays –Canada ou États-Unis—les innovations dans l'organisation du travail seraient introduites beaucoup moins rapidement. Pourtant, les entreprises publiques font face à des contraintes économiques et politiques comparables à celles du secteur privé.

La situation actuelle dans le secteur public est telle qu'en même temps on assiste à un accroissement de la demande pour les services publics de qualité, les sommes disponibles pour offrir ces services sont à la baisse (Hugman et Hadley, 1993). Au moment même où les finances publiques sont en crise, les usagers des services publics réclament des services de meilleure qualité (Paquet, 1996).

En période de restrictions budgétaires, un élément important du secteur des services – le gouvernement—subit déjà des pressions pour qu'il accroisse sa productivité au moyen d'une gestion plus perfectionnée et d'une utilisation plus efficace des personnes, des techniques et des autres ressources. Comme dans les autres entreprises de services, il faudra sans doute que l'administration publique accorde

beaucoup plus d'importance aux compétences intellectuelles et aux compétences dans le domaine des communications.

Malgré la stagnation de l'embauche, l'administration publique doit tenir compte des départs volontaires et des mises à la retraite naturelles. Le remplacement de ces personnes devient essentiel si l'on désire conserver le même niveau de service à la population. Il lui revient alors de relever un défi de taille, soit d'embaucher et de conserver des travailleurs qualifiés dans le marché du travail de plus en plus compétitif (Bangar, 1998).

Notre société est nettement plus critique qu'elle ne l'était : elle oblige son gouvernement à être beaucoup plus transparent, plus ouvert et plus efficient. Par ailleurs, les travailleurs attendent davantage des organisations qui les embauchent. Ils veulent avoir la possibilité de faire preuve de plus de leadership, de participer à la prise de décisions et d'exercer une influence sur l'orientation des politiques et des programmes. Ces tendances, à elles seules, auront un effet important sur la gestion des administrations publiques, sur l'attrait qu'exerce l'administration publique sur ses employés et contribueront à modifier sa culture et sa structure organisationnelle (Institut Hudson du Canada Inc., 1991).

Le projet *Fonction publique 2000*, annoncé par le premier ministre en décembre 1989, l'honorable Bryan Mulroney, était la première grande tentative de remaniement

de l'administration publique en 25 ans et s'inscrivait dans la lignée des premiers efforts de réforme (Rapport du vérificateur général du Canada, 1991).

Cette réforme proposée était nettement différente des précédentes, dans le sens qu'elle demandait à la bureaucratie fédérale de se réformer elle-même au lieu de faire appel à une expertise de l'extérieur. Le but général de l'exercice, qui s'inspirait du principe de la gestion de la qualité totale que l'on retrouve dans le secteur privé, consistait à instituer une administration publique capable de répondre aux exigences et de relever les défis de l'an 2000 et les années suivantes, objectif que les nouvelles méthodes de gestion auraient permises d'atteindre (Kernaghan, 1990).

Le premier ministre avait suggéré, lors de l'annonce du projet Fonction publique 2000, deux grands principes pour la réalisation de cette réforme : la rationalisation du processus de dotation afin de donner une plus grande souplesse aux gestionnaires, et la dévolution du pouvoir décisionnel afin d'encourager les fonctionnaires à rechercher des solutions créatives aux problèmes, plutôt que de se raccrocher à des modes de fonctionnement déjà établis (O'Neal, 1992). De cette manière, l'administration publique aurait pu réagir plus rapidement et efficacement aux exigences qui lui auraient été imposées par les différentes contraintes précédemment énumérées.

Le projet Fonction publique 2000 avait pour objectif de préconiser une culture institutionnelle et une philosophie de gestion qui mettraient la priorité sur les clients et les résultats. La nouvelle fonction publique aurait été différente non pas parce que les valeurs auraient changé mais surtout parce que les fonctionnaires auraient été capables de travailler avec plus de souplesse en accordant plus d'importance au service. En fait, on demandait aux fonctionnaires de renoncer graduellement à leur culture centrée essentiellement sur le respect des règles et des processus pour s'orienter davantage vers les clients et les résultats (Morin, 1998).

Le rapport de l'Institut Hudson du Canada (1991) montrait que les idées exprimées par les gestionnaires fédéraux et celles de groupes de travail chargés de l'étude du projet de Fonction publique 2000 se rejoignaient sur de nombreux points. Plus particulièrement, dans le domaine des ressources humaines, les enjeux ont été les suivants :

- Évolution des compétences requises --Possibilités que les compétences requises et celles offertes soient mal assorties-- ;
- Souplesse administrative --Nécessité d'assouplir les processus de dotation, de classification, de rémunération, etc.-- ;
- Attentes des fonctionnaires --Ce qu'ils sont susceptibles de vouloir ou exiger-- ;
- Participation des syndicats --Ce que les syndicats de l'administration publique pourraient faire pour participer à l'accroissement des compétences des effectifs --;



- Attention particulière accordée aux groupes spéciaux --Quels sont ces groupes (par exemple : les femmes, les minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées) ? Quelles seraient les répercussions sur la parité salariale et sur d'autres conditions d'emplois ?-- ;
- Le système --La structure actuelle convient-elle ?-- ;
- Modifications législatives prioritaires --Quelles modifications législatives permettraient d'améliorer la gestion des ressources humaines ?--.

Il est possible de reconnaître, à travers ces différents enjeux, les préoccupations des fonctionnaires fédéraux qui pourraient facilement être solutionnées par des pratiques de gestion des carrières. Par exemple, le plan de relève et les prévisions des besoins d'emplois pourraient combler l'enjeu de l'évolution des compétences requises. De même que l'évaluation des compétences pourrait satisfaire les attentes des fonctionnaires.

Le projet de loi C-26, *Loi modifiant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, constituait le tout premier pas en avant du gouvernement relatif à l'application des recommandations du projet FP 2000. Ce projet de loi, adopté en première lecture le 18 juin 1991, visait à répondre aux interrogations précédentes et à mettre davantage l'emphase sur les ressources humaines afin de provoquer le changement nécessaire. Les modalités de dotation et les possibilités en matière de perfectionnement professionnel auraient été les principaux thèmes modifiés par cette loi.

Ce projet de loi n'a pas fait que des heureux. Les syndicats de l'administration publique s'inquiétaient tout particulièrement des aspects de la réforme visant à donner une plus grande souplesse aux gestionnaires en matière d'embauche et de mise en disponibilité. Ils croyaient que donner trop de pouvoir discrétionnaire aux gestionnaires compromettrait les principes établis du régime au mérite.

Il existe une culture d'ensemble de l'administration publique, et des sous-cultures propres aux divers ministères. Il est alors important de tenir compte de cette dynamique de la culture si l'on veut réaliser des changements importants. Sans tenir compte de cet aspect, il peut se produire un changement détourné de son but, un changement à court terme, un changement superficiel, une simple apparence de changement ou tout simplement aucun changement.

Ces suggestions venaient en quelques sortes combler les aspirations des cadres supérieurs qui estimaient qu'il était nécessaire d'adopter une nouvelle philosophie de gestion qui permettait de reconnaître, d'encourager et de récompenser les gestionnaires faisant preuve d'efficacité, de leadership, d'initiative et prenant des risques. Ce genre de philosophie serait une incitation pour les gestionnaires à l'auto-management plutôt qu'à l'administration, par conséquent à la prise en charge de leur carrière (Feldman, 1996).

Ce projet aurait pu marquer un point tournant pour l'administration publique canadienne. Toutefois, il est important de préciser que ce projet de réforme était essentiellement une réponse proactive de l'administration publique aux pressions externes exercées pour une amélioration des services publics. Le contexte économique qui prévalait au début des années 90 a forcé le gouvernement à s'engager dans la rationalisation des dépenses publiques. Coïncidence faite, l'implantation de Fonction publique 2000 a été têt vue comme une voie détournée pour réduire l'administration publique à son minimum plutôt que de viser à l'améliorer (Morin, 1998).

Il n'est donc pas étonnant que le concept actuel de service au public fasse l'objet de profondes réflexions (Kernaghan, 1991).

### **1.2.2 LES PROGRAMMES DE GESTION DES CARRIÈRES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE**

Malgré tout ce que l'on peut entendre ou que l'on sait au sujet de la carrière dans l'administration publique fédérale, il existe un programme bien concret de gestion, de progression ou d'orientation de carrière (Ontario Human Resources Secretariat, 1988). Cependant, ce programme semble faire défaut auprès des fonctionnaires, c'est-à-dire qu'il ne rapporte pas beaucoup de succès. Il est, à tout le moins, disponible et mis en place pour ceux qui le désirent.

Il semblerait que l'emploi dans l'administration publique ait été marquée par des possibilités d'avancement et de progression tout au long de la carrière, ce qui aurait influencé directement la qualité et l'efficacité de l'action administrative (Dussault et Borgeat, 1986). Difficile à croire puisque nous connaissons la suite de l'histoire : récession au début des années 80 et 90 forçant le gouvernement à diminuer ses effectifs d'une façon drastique.

Toutefois, chaque personne responsable d'employés se doit de connaître et d'appliquer les principes établis par la gestion des ressources humaines.

### **1.2.2.1. LES ENJEUX DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AYANT TRAIT À LA CARRIÈRE RENCONTRÉS PAR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CANADIENNE**

L'étendue de l'administration publique canadienne l'amène à s'interroger sur sa façon de gérer les ressources humaines. Selon les auteurs du *Traité de droit administratif*, Dussault et Borgeat (1986), la gestion des ressources humaines dans la fonction publique pose pour l'administration quatre principaux enjeux : les plans d'organisation (la planification des tâches et des effectifs), la classification des emplois (l'établissement de catégories d'emploi), la détermination du niveau d'emploi, et le classement.

#### **A. Les plans d'organisation**

Ils constituent des schémas directeurs visant à déterminer les unités administratives responsables de l'ensemble ou d'une partie des tâches dont un ministère ou un organisme assume la gestion, et à identifier les besoins de ces unités en personnel. Relativement stables par nature, les plans d'organisation administrative sont complétés dans les faits par des plans d'effectifs, pour leur part révisés périodiquement. L'élaboration de ces plans d'organisation est confiée habituellement à chaque ministère ou organisme, sous la surveillance générale du Conseil du Trésor.

Au fédéral, les sous-chefs se voient confier, par délégation du Conseil du Trésor, l'organisation administrative de leur ministère et organisme, à la condition toutefois de suivre les orientations du Conseil du Trésor en cette matière. Par exemple, s'ils prévoient des changements organisationnels, ils doivent en déterminer les coûts et avantages, vérifier si les nouveaux programmes relèvent du mandat du ministère et consulter à ce propos les employés, les représentants syndicaux, les ministères et les autres organismes touchés par ces changements.

## **B. La classification des emplois**

Elle est l'ordonnancement systématique de tous les emplois de l'administration publique. Elle distingue de grandes catégories d'occupations, elles-mêmes subdivisées en groupes ou sous-groupes ou encore en corps et en classes d'emploi. Elle sert de fondement non seulement à la détermination de l'échelle de traitements, mais aussi au regroupement des fonctionnaires dans les unités habilitées à négocier collectivement.

Au fédéral, la *Loi sur l'administration financière* indique que le Conseil du Trésor peut prévoir la classification des postes et des employés. Si ce pouvoir peut être délégué au sous-chef de chaque ministère ou organisme, il ne peut par ailleurs être discuté. La classification n'est pas négociable. Les directives de classification établissent, pour chaque groupe ou corps d'emploi inclus dans les grandes catégories

d'occupations, une description et une échelle des tâches de même que les conditions d'admission à l'emploi.

### **C. La détermination du niveau d'emploi**

Avant de combler un poste, que ce soit à la suite d'un départ ou de l'autorisation de nouveaux effectifs, on doit d'abord en déterminer le niveau. La détermination de niveau d'emploi consiste, à partir des directives de classification, à inclure l'emploi dans un groupe ou un sous-groupe ou encore dans un corps et une classe d'emploi, en prenant en considération les tâches et les responsabilités rattachées à cet emploi et sa valeur par rapport aux autres emplois comparables dans l'administration publique.

Au fédéral, la détermination du niveau de tous les emplois d'un ministère ou d'un organisme est généralement déléguée par le Conseil du Trésor au sous-chef de ce ministère ou de cet organisme. L'évaluation des postes de la catégorie de la gestion est fondée sur un système d'évaluation proposé par le Conseil du Trésor et intitulé « Méthode des barèmes d'évaluation », qui sert à déterminer l'importance relative des différents postes et de leurs éléments. Cette méthode utilise des critères fondés sur la compétence, l'initiative et la responsabilité.

## **D. Le classement**

Le classement est une opération distincte de la classification et de la détermination du niveau de l'emploi. Il ne porte pas sur l'emploi mais sur le titulaire lui-même. C'est l'opération qui consiste à assigner au fonctionnaire un échelon, un niveau ou un grade dans la classe d'emploi ou le groupe professionnel auquel il appartient. En fait, le classement d'un employé, c'est la décision qui l'intègre, le plus souvent au moment de la nomination, dans la classification en vigueur. En somme, on classe les emplois de l'administration publique, tandis qu'on classe un employé (qu'il soit fonctionnaire, ouvrier, professionnel ou autre).

Au fédéral, le classement de l'employé est fait par celui qui est chargé de la nomination, à savoir le sous-chef ou l'agent délégué, ou encore la Commission de la Fonction publique. Le titulaire se voit généralement attribuer le même niveau que celui qui a été retenu lors de la détermination du niveau de l'emploi, niveau qui comprend la catégorie professionnelle, le groupe, le sous-groupe, et le niveau de l'échelle des traitements. Il arrive cependant que le niveau de classement soit temporairement inférieur à celui du poste, lorsque l'employé ne remplit pas toutes les fonctions du poste ou que, étant en période de formation, il les remplit sans avoir toute la compétence nécessaire, ou encore qu'il y a défaut de personnes qualifiées. Le sous-chef doit justifier cette mesure et indiquer le moment où le classement de l'employé pourra atteindre le niveau du poste.



Telles sont, brièvement résumées, les principales règles juridiques qui concernent l'organisation et la classification de l'administration publique canadienne. Ces règles ne révèlent pas toutes les possibilités de progression et d'évolution d'une carrière dans l'administration publique. Pour cela, il est nécessaire d'étudier les questions de la mobilité et du perfectionnement.

Ces questions sont au cœur de la notion de progression de la carrière dans l'administration publique, du fait qu'elles relèvent davantage de la volonté et de l'initiative des employés. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elles sont susceptibles de faire l'objet de négociations.

#### **1.2.2.2.LES ASPECTS DE LA MOBILITÉ DU PERSONNEL**

Toujours selon les recherches de Dussault et Borgeat (1986), la mobilité du personnel de l'administration publique se présente sous trois aspects : l'avancement et la promotion, la mutation, la rétrogradation et la mise en disponibilité.

Ces aspects doivent être étudiés séparément parce qu'ils procèdent de volontés différentes : certaines relèvent de la volonté de l'employé, d'autres de l'administration ou des deux.

## **A. L'avancement et la promotion**

La progression dans la carrière peut prendre deux formes : l'avancement d'échelon et, surtout, la promotion.

Dans la plupart des corps d'emploi, l'avancement dit « régulier » est accordé annuellement sur rendement satisfaisant de l'employé. Il est souvent automatique. Dans certains corps d'emploi, la relation rendement/avancement joue toutefois davantage, et au degré de satisfaction du supérieur correspond en principe un taux d'augmentation du traitement de l'employé. L'avancement « accéléré » signifie tout avancement supplémentaire d'un ou plusieurs échelons par rapport à l'avancement régulier. Il est accordé par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme sur rendement exceptionnel de l'employé ou à la suite d'études de perfectionnement.

Au fédéral, l'employé qui occupe un poste pour lequel un taux minimum et un taux maximum sont prévus reçoit en principe une augmentation obligatoire et périodique de traitement. Toutefois, la réglementation prévoit expressément que le sous-chef peut s'opposer pour motif légitime à cet avancement en principe automatique.

À côté de l'avancement d'échelon, la promotion constitue une autre possibilité de mobilité volontaire. L'employé promu obtient de nouvelles attributions et une rémunération supérieure. Il doit toutefois se soumettre à un concours ou à un examen permettant d'évaluer ses aptitudes. La règle de la sélection selon le mérite s'applique

rigoureusement à la promotion et exige qu'il y ait un choix parmi des candidats concurrents.

Au fédéral, où n'existe pas de changement de grade, la promotion prend deux formes : l'avancement de niveau lorsqu'on nomme un employé à un niveau supérieur à l'intérieur du même groupe ou du même sous-groupe professionnel, et la promotion entendue au sens strict, lorsque l'employé passe d'un groupe ou sous-groupe professionnel à un autre groupe ou sous-groupe dont l'échelle de traitements est supérieure, dans la même catégorie ou dans une catégorie différente.

## **B. La mutation**

La mutation consiste dans la carrière du fonctionnaire à une autre forme de mobilité. Elle est généralement définie comme le transfert d'un emploi à un autre de même niveau, à l'intérieur d'un même ministère ou organisme ou entre ministères ou organismes différents, sans modification de traitement. L'administration peut, en principe, y procéder aussi souvent que l'exige les besoins du service. Souvent, en pratique, la mutation est demandée par l'employé lui-même. Permettant aux employés d'acquérir une expérience variée et à l'administration de gérer plus efficacement, la mutation constitue un moyen important de planification des ressources humaines.

Au fédéral, la mutation, qu'elle ait lieu à l'intérieur d'un même ministère ou organisme ou qu'elle soit interministérielle, prend également différentes formes : elle est dite latérale ou régressive selon que la nomination est faite à un poste de même niveau ou de niveau inférieur au sein du même groupe professionnel ou d'un autre groupe professionnel. Pour les cadres, la mutation s'appelle « redéploiement » ; celui-ci est défini comme étant la nomination d'un employé de la catégorie de la gestion à un autre poste de niveau égal, supérieur ou inférieur à celui de l'employé en question, pourvu qu'il n'y ait aucune modification de la classification (classement) de l'employé.

### **C. La rétrogradation et la mise en disponibilité**

Le fonctionnaire qui fait carrière dans l'administration publique progresse généralement de façon constante, par avancement, par promotion, ou encore parfois par mutation. Par contre, une partie du personnel voit cependant ses perspectives de carrière diminuées par des décisions qui relèvent du pouvoir de gérance de l'administration et qui visent essentiellement l'efficacité des services gouvernementaux. Ainsi l'employé, pour des motifs qui touchent à son incapacité de remplir ses fonctions ou tout simplement à un manque de travail, peut faire face à la rétrogradation ou à la mise en disponibilité.

La rétrogradation est conçue comme une mesure administrative à l'encontre de l'employé qui fait preuve d'incompétence ou d'incapacité au travail. Au fédéral, la décision de rétrograder un employé pour ce motif appartient à la Commission de la Fonction publique, qui agit sur la recommandation du sous-chef. En contrepartie, l'employé peut demander à la Commission d'instituer un comité d'enquête chargé d'établir le bien-fondé de cette mesure. Si le comité confirme la recommandation du sous-chef, l'employé est nommé à un poste de rang inférieur à celui qu'il occupe ; il subit par le fait même une baisse de traitement.

La mise en disponibilité est une mesure prise par l'administration lorsque, suite à une réorganisation d'un ministère ou d'un organisme, de l'abandon de certains projets ou de changements technologiques, un certain nombre d'emplois deviennent excédentaires et qu'il n'y a aucune possibilité de transfert des employés en surplus, par mutation ou promotion. Elle marque donc un temps d'arrêt, la plupart du temps provisoire, dans la carrière de l'employé.

La loi fédérale prévoit que, lorsqu'un employé est renvoyé pour cause de manque de travail ou de suppression d'emploi, son sous-chef peut, dans les limites fixées par règlement, le mettre en disponibilité. Toutefois, la mise en disponibilité n'implique pas automatiquement un droit absolu de retour au travail prioritaire. De plus, un employé cesse d'être un employé lorsqu'il est mis en disponibilité.

Suite aux différentes politiques de coupures, les types de « progression dans la carrière » tels que les mutations, les rétrogradations et les mises en disponibilité sont de plus en plus répandus dans l'administration publique fédérale. L'avancement et la promotion sont devenus choses plus rares dans ce contexte de décroissance.

Mise à part la question de mobilité des employés, le perfectionnement de ces derniers est un élément important de la gestion des ressources humaines.

L'efficacité administrative exige que l'administration se préoccupe non seulement de la formation élémentaire de son personnel mais également du perfectionnement et de la spécialisation de ses éléments plus prometteurs. Les procédés de recrutement et de sélection suffisent, en règle générale, à assurer un minimum de formation chez le personnel de l'administration publique. Toutefois, le fonctionnaire doué et motivé doit pouvoir progresser dans la hiérarchie administrative et se perfectionner (Tremblay et Roger, 1991).

Au fédéral, la tâche de définir les orientations en matière de perfectionnement du personnel relève du Conseil du Trésor. La responsabilité de concevoir et d'administrer des programmes de perfectionnement incombe toutefois à la Commission de la Fonction publique. En cette matière comme en beaucoup d'autres, les deux organismes doivent collaborer à la poursuite d'objectifs communs. Un troisième organisme, interministériel, le Conseil de la formation du personnel, agit à

titre consultatif et formule des recommandations au Conseil du Trésor sur les orientations et objectifs prioritaires en matière de formation et de perfectionnement.

L'élaboration et la gestion des cours et programmes de formation du personnel relèvent des ministères ou organismes, ou encore de la Commission de la Fonction publique. C'est la Commission qui assume la gestion des programmes destinés au personnel de la Catégorie de la gestion et au personnel des autres catégories professionnelles qui peuvent accéder aux postes de cadres.

Les programmes de perfectionnement, dans leur ensemble, ont donc pris depuis quelques années beaucoup d'ampleur et deviennent des facteurs importants de progression de la carrière dans l'administration publique. Vu leur relation directe avec les questions d'avancement, de promotion, de classification et de rémunération, les programmes de perfectionnement doivent être conçus de façon à permettre aux employés suffisamment doués d'améliorer leur statut initial. Ils doivent, tout comme le recrutement, l'avancement et la promotion, être fondés sur le principe du mérite de façon à éliminer le plus possible le favoritisme administratif.

En somme, l'organisation et la classification du personnel de l'administration publique, de même que la mobilité et le perfectionnement, sont les principales questions que doit régler l'administration pour assurer une progression cohérente et stimulante dans la carrière. C'est pourquoi elles font l'objet de règles juridiques

précises qui visent à éliminer le plus possible l'arbitraire et le favoritisme. Ces règles juridiques ne suffisent évidemment pas, à elles seules, à résoudre tous les problèmes de mobilité et de perfectionnement. Il est nécessaire que d'autres mesures soient prises pour stimuler le rendement des employés dans le cours normal de la carrière et favoriser leur initiative.

L'administration publique canadienne possède aussi des pratiques qu'on peut qualifier d'alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle :

- élargissement des responsabilités ;
- enrichissement des responsabilités ;
- formation continue dans l'organisation ;
- participation à une équipe de projet ;
- programme de tutorat ;
- mobilité horizontale.

Le contexte de décroissance de l'administration publique fédérale étant l'obstacle majeur à l'implantation du projet FP 2000, il importe de redonner confiance aux fonctionnaires pour en arriver à inculquer une nouvelle culture de changement. Il y a fort à parier que l'implantation de programmes de gestion des carrières sera un moyen fort utile et rentable autant pour l'administration que pour les fonctionnaires.



## **CHAPITRE II: PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE**

Ce chapitre fait le point sur la littérature traitant des programmes de gestion des carrières en contexte de décroissance pour ainsi élaborer un modèle et une question de recherche qui serviront au chapitre traitant d'analyse.

### **2.1 LA PROBLÉMATIQUE**

De tous les articles, revues, livres, recherches universitaires et scientifiques traitant du downsizing ou des programmes de gestion des carrières qui accompagnent la décroissance, nous sommes à même de constater que l'administration publique canadienne ne fait pas bande à part. Que l'entreprise en soit une du secteur privé ou public, les conséquences sur l'organisation et sur les humains sont semblables.

Il en ressort que le gouvernement semble donner priorité à son système d'organisation du travail pour lancer son changement plutôt que d'axer ses efforts sur ses ressources humaines. Les critères de sélection pour l'embauche et la promotion, les systèmes de classification et de rémunération, la structure et les pratiques de relations de travail, sont autant d'éléments qui exerceront une influence sur les modes d'organisation du travail et les possibilités de les transformer (Paquet, 1996). Tant

dans le secteur privé que dans le secteur public, la sécurité de l'emploi est remplacée par l'employabilité, les emplois à vie par des affectations temporaires, un mouvement plus latéral et des détachements dans les différents services.

Ces différentes références convergent vers l'idée qu'il est important de bien concevoir un processus de décroissance. Il importe de faire un examen complet de l'organisation et des conséquences possibles. Il est également très important de tenir compte des employés dans l'élaboration et l'implantation du processus de décroissance. Certains diront qu'il est pratiquement impossible d'impliquer les employés dans un tel processus puisqu'on ne peut prévoir la réaction des gens qui apprendront qu'ils devront quitter l'organisation et de ceux qui devront prendre les bouchées doubles pour continuer à faire fonctionner l'organisation. À cela, certains répondront qu'il sera plus facile de trouver réconfort et encouragement auprès des gens dans la même situation qu'eux puisqu'ils sauront dès le départ les raisons qui mènent l'organisation à procéder à la décroissance et les implications d'un tel processus pour tout le monde (Isabella, 1989).

Est-il possible de dire que les programmes de gestion de carrières préparent les gens à faire face à tout changement et diminuent de façon concrète les effets négatifs d'une décroissance ? (Mathys et Burack, 1992)

À défaut d'impliquer les employés dans le processus de décroissance, les auteurs Labib et Appelbaum (1993) diront que le succès de ce processus se retrouve dans la manière d'utiliser les différentes pratiques suite au downsizing. Ces derniers disent que les organisations auraient avantage à les utiliser mais ils ne démontrent pas les côtés positifs et négatifs de ces pratiques. De même, plusieurs auteurs ont mentionné régulièrement les façons de procéder pour réussir une décroissance avec le moins de douleur possible mais ils ne font jamais état des conséquences. Ils montrent les effets du downsizing comme le manque de motivation des gens qui demeurent en poste, une baisse de leur sentiment d'appartenance, une baisse de confiance en leur supérieur, une baisse de profit à long terme pour la compagnie, etc., mais ne prouvent rien d'empirique.

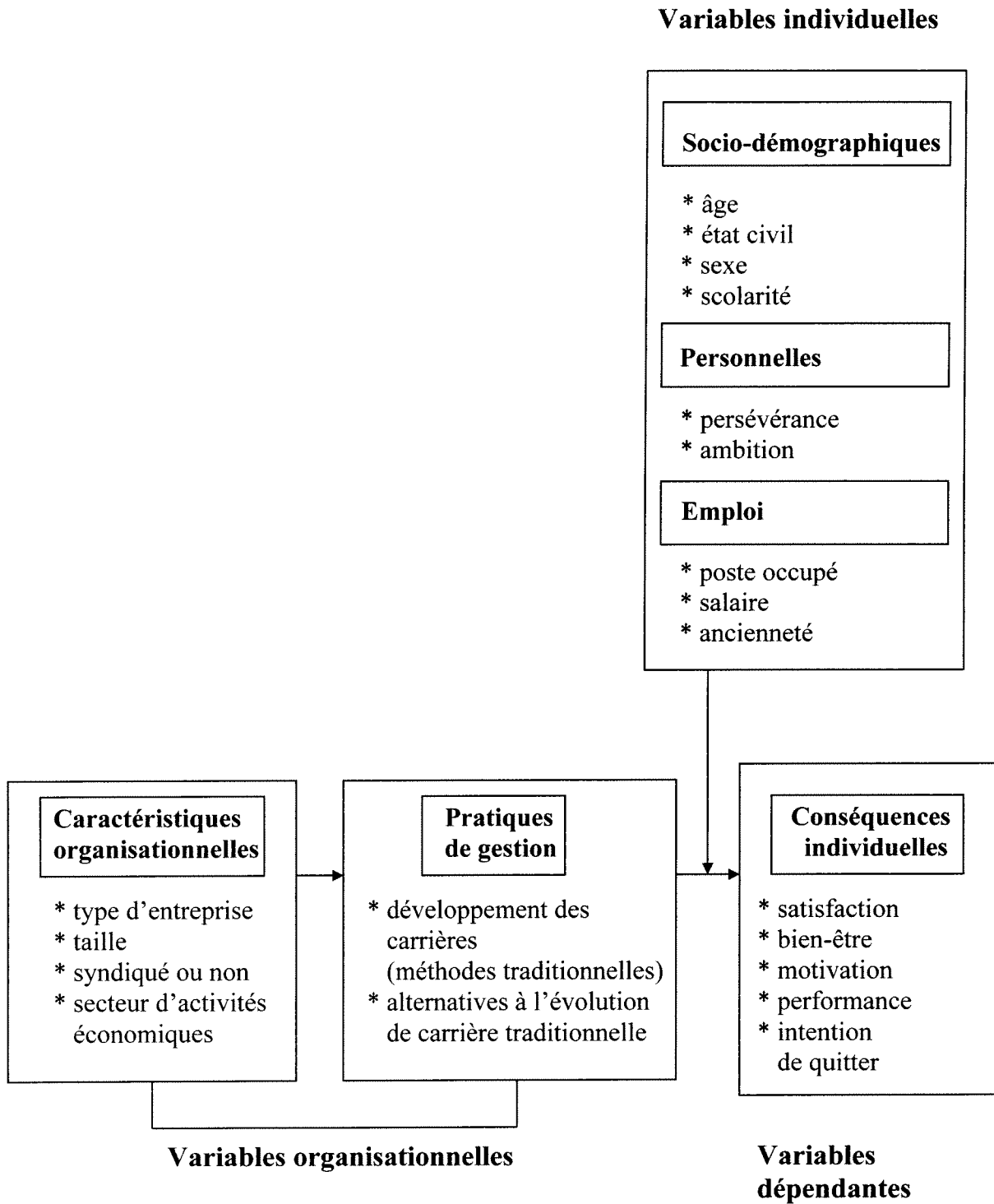
L'administration publique canadienne a vécu et vit encore les bouleversements d'une décroissance à tous les niveaux de sa hiérarchie. De tous les moyens utilisés pour réduire les effets de la décroissance, la gestion des carrières aura-t-elle servi à diminuer les impacts négatifs de cette réduction d'effectifs ? Aura-t-elle servi à améliorer la satisfaction, le bien-être, la motivation et la performance des employés ? Quelles sont les pratiques de gestion des carrières présentes dans l'administration publique canadienne ? Quelle est l'influence des pratiques de gestion des carrières sur les conséquences individuelles ?

## 2.2 LE MODÈLE DE RECHERCHE

Afin d'évaluer l'impact des programmes de gestion des carrières dans l'administration publique canadienne, il importe d'extraire de la littérature toutes les variables qui viennent influencer les conséquences de la décroissance d'une organisation.

Notre modèle de recherche (Figure 1) est constitué de trois (3) groupes de variables. Tout d'abord, le contexte d'une entreprise se divise en variables organisationnelles telles que les caractéristiques organisationnelles et ses pratiques de gestion. L'administration publique canadienne doit être considérée comme une entreprise publique dont la taille (environ 250 000 personnes) est supérieure à celle des grandes entreprises multinationales. La majorité de ses employés est syndiquée et principalement affiliée à l'Alliance de la Fonction publique du Canada et à l'Institut professionnel de la Fonction publique du Canada. L'administration publique du Canada n'est pas cloisonnée dans un secteur particulier d'activités économiques. Elle est plutôt divisée en plusieurs ministères qui régissent la majorité, pour ne pas dire la totalité des secteurs économiques.

FIGURE 1 : Modèle d'analyse



Les pratiques de gestion des carrières de l'administration publique canadienne se résument à trois (3) aspects : l'avancement et la promotion, la mutation, la rétrogradation et la mise en disponibilité. D'autres pratiques telles le plan de carrière, la prévision des emplois ou le plan de relève sont implantées de façon implicite dans les différents ministères. Il semblerait que ces plans soient rarement accessibles à la majorité des fonctionnaires. On peut les regrouper en deux catégories : pratiques de développement des carrières et alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle.

Le deuxième groupe est celui des variables individuelles composé de variables socio-démographiques, personnelles et d'emploi qui viennent grandement influencer la réussite ou l'échec d'une politique de gestion de carrières. Nous avons retenu l'âge, l'état civil, le sexe et la scolarité comme caractéristiques socio-démographiques. La persévérance et l'ambition sont des caractéristiques personnelles. Quant à l'emploi, il se compose du poste occupé, du salaire et de l'ancienneté.

Le troisième et dernier groupe est celui des variables dépendantes. Il se compose de la satisfaction, du bien-être, de la motivation, de la performance et de l'intention de quitter. Étant des conséquences, leurs valeurs seront disponibles suite à l'analyse quantitative.

### 2.3 LA QUESTION DE RECHERCHE

Le modèle d'analyse présenté précédemment servira à répondre à la question de recherche suivante :

*Dans le contexte de décroissance de l'administration publique canadienne, les pratiques de gestion des carrières réduisent-elles les impacts négatifs chez les individus ?*

Afin de répondre à cette question, il faudra toutefois répondre aux sous-questions suivantes :

- Quel est l'intensité des impacts négatifs suite à la décroissance ?
- Quelles sont les pratiques de gestion des carrières existantes ?
- Les pratiques ont-elles un effet sur les conséquences individuelles ?
- Les caractéristiques individuelles influencent-elles les conséquences individuelles ?
- Les pratiques de gestion des carrières ont-elles un impact après contrôle par les variables individuelles ?

## 2.4 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses se rattachant à ce modèle d'analyse sont :

- 1- Les pratiques de gestion des carrières augmentent la satisfaction des employés.
- 2- Les pratiques de gestion des carrières augmentent le bien-être des employés.
- 3- Les pratiques de gestion des carrières augmentent la motivation de ceux-ci.
- 4- Les pratiques de gestion des carrières augmentent la performance des employés.
- 5- Les pratiques de gestion des carrières diminuent l'intention de quitter.



## **CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE**

La méthodologie dicte comment se déroulera notre analyse. Elle se divise en deux parties : la conceptualisation et l'opérationnalisation.

### **3.1 LE PLAN DE CONCEPTUALISATION**

La conceptualisation de la recherche consiste à prévoir les opérations qui devront être effectuées pour mettre en œuvre la stratégie de recherche choisie. Ces opérations portent sur la sélection de la population à l'étude, la méthode de collecte de données envisagées et l'instrument d'observation retenu.

#### **3.1.1 Le niveau d'analyse**

Le niveau d'analyse réfère au devis expérimental utilisé. Dans le cas présent, il s'agit d'une analyse à la fois exploratoire, descriptive et explicative. Elle est exploratoire dans la mesure où elle recherche les pratiques de gestion des carrières qui ont le plus d'influence sur les conséquences individuelles. Elle est descriptive car elle établit un

bilan de la situation dans l'administration publique canadienne. Elle décrit les systèmes de développement des carrières et établit la situation des fonctionnaires fédéraux. Finalement, elle est explicative puisqu'elle renseigne sur les liens entre les différentes variables du modèle à la lumière des hypothèses qui ont été développées.

### **3.1.2 L'unité d'analyse et l'échantillonnage**

L'unité d'analyse est l'univers restreint des objets sur lequel porte la recherche. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995) c'est « *circonscrire le champ des analyses empiriques dans l'espace géographique et social et dans le temps* ». Pour la présente recherche, le choix de l'unité d'analyse s'est arrêté sur les employés de l'administration publique canadienne œuvrant au Québec touchés par la restructuration.

L'échantillon est un sous-ensemble d'individus de l'unité d'analyse. Pour cette recherche, l'échantillon choisi se définit par les 5 090 fonctionnaires œuvrant au sein d'un ministère de l'administration publique fédérale au Québec.

### **3.1.3 La méthode de collecte des données envisagée**

La méthode de collecte de données peut prendre différentes formes selon le type de recherche effectuée. On peut collecter les données par observation directe, entretien

non directif, collecte d'histoires de vie, par groupe de discussion, etc. La méthode de collecte de données retenue est une analyse quantitative de données secondaires recueillies par le biais d'un questionnaire intitulé « *Questionnaire sur la carrière dans la fonction publique canadienne* » élaboré par l'équipe Lemire et Saba en 1997. Ces données contiennent des informations obtenues par les sujets, i.e. les cadres et professionnels d'un ministère.

#### **3.1.4 L'instrument d'observation**

L'instrument d'observation retenu est un sondage. Selon André Blais, co-auteur du livre *De la problématique à la collecte des données* (1995), le sondage est « *un instrument de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population.* »

Le sondage a été effectué par un questionnaire à administration directe (ou auto-administré) préalablement envoyé par la poste. L'enquête s'est déroulée au printemps 1997 et a permis de rejoindre 972 employés qui ont répondu à un questionnaire de 240 items. Le taux de réponse à ce sondage fut de 19.10%.

## **3.2 LE PLAN D'OPÉRATIONNALISATION**

Le plan d'opérationnalisation sert à planifier et à expliquer les principales opérations auxquelles les données seront soumises afin d'atteindre les objectifs de la recherche.

### **3.2.1 La méthode d'analyse**

La méthode d'analyse retenue pour cette recherche est l'analyse quantitative. Ce genre d'analyse se divise en deux sections : l'analyse descriptive et l'analyse liée aux hypothèses.

Tout d'abord, l'analyse descriptive sert à décrire le comportement d'une variable en fonction d'une population. Ce genre d'analyse requiert l'utilisation de statistiques descriptives telles que la moyenne, la variance, l'écart-type, et autres pour définir chaque variable. Pour ce faire, l'utilisation du logiciel SPSS sera essentielle pour effectuer l'analyse des données.

Dans un deuxième temps, l'analyse liée aux hypothèses aura pour but de constater s'il y a un lien ou non entre les variables. Il sera alors possible de donner un sens aux relations et de dire de quelle façon on accepte ou on rejette les hypothèses posées.

L'utilisation de l'analyse bivariée sera nécessaire afin d'expliquer les liens possibles entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences individuelles. Ce genre d'analyse permettra, entre autres, de voir s'il existe une relation entre les différentes caractéristiques individuelles et les conséquences individuelles.

Finalement, les analyses multivariées devraient nous permettre d'isoler l'influence des pratiques de gestion des carrières sur les conséquences individuelles en contrôlant l'effet des caractéristiques individuelles.

### 3.2.2 L'identification des variables intervenantes, indépendantes et dépendantes

Le tableau suivant identifie toutes les variables utilisées pour les fins de la présente recherche :

TABLEAU 4 : Les variables intervenantes, indépendantes et dépendantes utilisées pour l'analyse

<b>Variables intervenantes</b>	<p><i>Caractéristiques socio-démographiques :</i> âge, état civil, sexe, scolarité</p> <p><i>Caractéristiques personnelles :</i> ambition, persévérance</p> <p><i>Caractéristiques d'emploi :</i> poste occupé, salaire, ancienneté</p>
<b>Variables indépendantes</b>	<p><b>**</b> <i>Caractéristiques organisationnelles :</i> type d'entreprise, taille, syndiqué, secteur d'activités économiques</p> <p><i>Pratiques de gestion :</i> développement de carrière, alternatives à l'évolution traditionnelle de carrière</p>
<b>Variables dépendantes</b>	<p><i>Conséquences individuelles :</i> satisfaction, bien-être, motivation, performance, intention de quitter</p>

\*\* Jugées constantes puisqu'il s'agit d'une même ministère.

### 3.2.3 L'opérationnalisation des variables

Les tableaux qui suivent font état de l'opérationnalisation des variables intervenantes, indépendantes et dépendantes utilisées dans cette recherche.

TABLEAU 5 : L'opérationnalisation des variables intervenantes

CONCEPTS	VARIABLES	INDICATEURS (TYPE)
<i><b>VARIABLES INDIVIDUELLES</b></i>	âge état civil sexe scolarité ambition persévérance poste occupé salaire ancienneté	continu dichotome dichotome ordinal dichotome continu nominal ordinal continu

TABLEAU 6 : L'opérationnalisation des variables indépendantes

CONCEPTS	VARIABLES	INDICATEURS (TYPE)
<b>PRATIQUES DE GESTION :</b>	<b>- DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES</b>	
	remboursement des coûts de formation externe	ordinal
	encouragement à l'autoformation	ordinal
	disponibilité de spécialistes pour problème de carrière	ordinal
	formation continue dans l'organisation	ordinal
	contribution du supérieur à l'évaluation des besoins de formation	ordinal
	système de planification de la relève	ordinal
	centre de carrière	ordinal
	plans de carrière formellement enregistrés	ordinal
	programme de tutorat	ordinal
	politique de révision périodique du contenu de l'emploi	ordinal
	partage des gains de productivité	ordinal
	<b>- ALTERNATIVES DES CARRIÈRES</b>	
	élargissement des responsabilités	ordinal
	enrichissement des responsabilités	ordinal
	mutation horizontale entre régions	ordinal
	promotion dans une autre région	ordinal
	rétrogradation	ordinal
	groupe d'étude spécial, équipe de projet	ordinal
	affectation temporaire	ordinal
	échange de fonctions avec un collègue	ordinal



TABLEAU 7 : L'opérationnalisation des variables dépendantes

CONCEPTS	VARIABLES	INDICATEURS (TYPE)
<i>CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES</i>	satisfaction bien-être motivation performance intention de quitter	continu continu continu ordinal continu

### 3.3 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Le libre consentement des sujets a été respecté de même que l'anonymat des informations recueillies auprès d'eux.

## **CHAPITRE IV : RÉSULTATS DES ANALYSES**

Ce chapitre est composé des analyses descriptives, des analyses bivariées et des analyses multivariées des différentes variables utilisées dans le modèle de recherche.

### **4.1 LES ANALYSES DESCRIPTIVES**

Les analyses suivantes sont basées sur les réponses obtenues des 972 employés de l'administration publique canadienne qui ont bien voulu compléter et retourner le questionnaire.

#### **4.1.1 LE PROFIL DES RÉPONDANTS**

Le profil des répondants est composé des caractéristiques intervenantes suivantes: les caractéristiques socio-démographiques, les caractéristiques personnelles et les caractéristiques d'emploi.

##### **4.1.1.1 Les caractéristiques socio-démographiques**

Afin de cerner quels types de répondants avaient participé, quatre caractéristiques socio-démographiques ont été analysées : l'âge, l'état civil, le sexe et la scolarité.

## A. L'âge

Le tableau 8 montre que plus de la moitié des répondants, soit 58,9%, sont âgés de 40 à 49 ans. Les moins de 30 ans sont minoritaires avec un pourcentage de 4,8%, et 9,6% ont 50 ans et plus. Treize répondants n'ont pas voulu révéler leur âge. L'âge moyen des répondants est de 42 ans.

Tableau 8 Distribution des répondants selon l'âge

Âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	46	4,8
30 à 34 ans	90	9,4
35 à 39 ans	166	17,3
40 à 44 ans	271	28,3
45 à 49 ans	294	30,6
50 ans et plus	92	9,6
Pas de réponse	13	-
<b>Total :</b>	<b>959</b>	<b>100</b>

MOYENNE : 42 ans

## B. L'état civil

Le tableau 9 révèle que près de 3 répondants sur 4 vivent avec un conjoint ou une conjointe, soit 73,2%. Six personnes n'ont pas mentionné si elles vivaient ou non avec quelqu'un(e).

Tableau 9 Distribution des répondants selon l'état civil

Conjoint(e)	Nombre	Pourcentage
Non	259	26,8
Oui	707	73,2
Pas de réponse	6	-
Total :	966	100

## C. Le sexe

D'autre part, le tableau 10 révèle que l'échantillon est majoritairement composé de femmes (67%). Huit personnes ont omis de répondre à cette question.

Tableau 10 Distribution des répondants selon le sexe

Sexe	Nombre	Pourcentage
Féminin	646	67,0
Masculin	318	33,0
Pas de réponse	8	-
<b>Total :</b>	<b>964</b>	<b>100</b>

#### D. La scolarité

Quant au degré de scolarité, on constate que 72% des répondants ont complété un cours secondaire ou collégial, et que 28% détiennent un diplôme universitaire. Dix personnes n'ont pas révélé leur niveau de scolarité.

Tableau 11 Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Nombre	Pourcentage
Cours secondaire	395	41,0
Cours collégial (DEC) ou classique	298	31,0
Baccalauréat	231	24,0
Maîtrise	38	4,0
Pas de réponse	10	-
<b>Total :</b>	<b>959</b>	<b>100</b>

#### 4.1.1.2 Les caractéristiques personnelles

La présente recherche s'est arrêtée sur les deux caractéristiques personnelles suivantes : l'ambition et la persévérance.

##### A. L'ambition

Le tableau 12 révèle que 78,6% des employés de l'administration publique canadienne ont l'ambition d'accéder éventuellement à un poste de niveau supérieur, soit 4 répondants sur 5. Douze personnes n'ont pas répondu à cette question.

Tableau 12 Distribution des répondants selon l'ambition (accéder à un poste supérieur)

Ambition	Nombre	Pourcentage
Non	205	21,4
Oui	755	78,6
Pas de réponse	12	-
Total :	960	100

## B. La persévérance

La grande majorité des répondants (84,2%) se situe au-delà du seuil de neutralité, ce qui signifie qu'ils sont plutôt persévérants. Vingt-cinq personnes n'ont pas fourni d'indication à cet effet.

Tableau 13 Distribution des répondants selon le degré de persévérance au travail

<b>Persévérance au travail</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Totalement en désaccord	-	-
Assez en désaccord	2	0,2
Un peu en désaccord	18	1,9
Ni en désaccord, ni en accord	130	13,7
Un peu en accord	497	52,5
Assez en accord	299	31,6
Totalement en accord	1	0,1
Pas de réponse	25	-
<b>Total :</b>	<b>947</b>	<b>100</b>

### 4.1.1.3 Les caractéristiques d'emploi

Trois caractéristiques d'emploi ont fait l'objet de ma recherche : le poste occupé, le salaire et l'ancienneté.

#### A. Le poste occupé

Le tableau 14 révèle que la majorité des répondants (51,9%) ont un emploi de conseillers et d'agents. Notons que 4,2% des répondants occupent un poste non défini. Dix personnes n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Tableau 14 Distribution des répondants selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Nombre	Pourcentage
Personnel de soutien	209	21,7
Conseiller et agent	499	51,9
Consultant / expert	151	15,7
Cadre intermédiaire	51	5,3
Cadre supérieur	12	1,2
Autres	40	4,2
Pas de réponse	10	-
<b>Total :</b>	<b>962</b>	<b>100</b>



## B. Le salaire

Le tableau 15 fournit des informations sur le niveau de salaire des répondants. Environ 93,6% des employés de l'administration publique canadienne ont un revenu de moins de 50,000\$. Seulement 62 répondants (6,4%) ont un revenu supérieur à 50,000\$. Le salaire moyen annuel des répondants se situe entre 30,000\$ et 39,000\$. Neuf personnes n'ont pas voulu révéler leur salaire.

Tableau 15 Distribution des répondants selon le niveau de salaire

Niveau de salaire	Nombre	Pourcentage
Moins de 30,000\$	224	23,3
30,000\$ - 39,999\$	329	34,2
40,000\$ - 49,999\$	348	36,1
50,000\$ - 59,999\$	44	4,6
60,000\$ - 69,999\$	7	0,7
70,000\$ - 79,999\$	10	1,0
80,000\$ et plus	1	0,1
Pas de réponse	9	-
	<b>Total :</b>	<b>963</b>
		<b>100</b>
<b>MOYENNE : 30,000\$ - 39,999\$</b>		

### C. L'ancienneté

Le tableau 16 révèle que le plus bas niveau d'ancienneté dans l'organisation actuelle (1 à 5 ans) est associé au pourcentage le plus faible (9,4%) de répondants. Les employés ayant le plus d'ancienneté, soit 51,7% des répondants, sont situés dans les catégories de 15 à 19 ans et 20 à 24 ans. La moyenne d'années de service au sein de l'administration publique fédérale est de 17 années. Dix personnes ont omis de répondre à cette question.

Tableau 16 Distribution des répondants selon l'ancienneté dans l'administration publique canadienne

Ancienneté dans l'organisation actuelle	Nombre	Pourcentage
1 à 5 ans	90	9,4
6 à 9 ans	109	11,3
10 à 14 ans	118	12,3
15 à 19 ans	237	24,6
20 à 24 ans	261	27,1
25 ans et plus	147	15,3
Pas de réponse	10	-
<b>Total :</b>	<b>962</b>	<b>100</b>

MOYENNE : 17 ans

#### **4.1.2 LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES DE LA DÉCROISSANCE**

Les conséquences individuelles sont identifiées par les variables suivantes : la satisfaction, le bien-être, la motivation, la performance et l'intention de quitter.

##### **A. La satisfaction**

La satisfaction se divise en deux éléments qu'il importe de considérer : la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail. Le tableau 17 indique que 49,5% sont « un peu satisfait » à « totalement satisfait » de leur carrière. Parmi les fonctionnaires fédéraux, 30% sont « peu satisfait » à « totalement insatisfait » de leur carrière et 20,5% ne se déclarent ni satisfaits ni insatisfaits. Notons que six personnes n'ont pas répondu.

Tableau 17 Distribution des répondants selon la satisfaction de carrière

<b>Satisfaction de carrière</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Totalement insatisfait	55	5,7
Assez insatisfait	108	11,2
Un peu insatisfait	127	13,1
Ni insatisfait, ni satisfait	198	20,5
Un peu satisfait	267	27,7
Assez satisfait	186	19,2
Totalement satisfait	25	2,6
Pas de réponse	6	-
Total :	966	100

Quant à la satisfaction au travail, le tableau 18 révèle que 61,6% des répondants sont plutôt satisfaits au travail. Seulement quatre répondants n'ont pas fourni de réponse.

Tableau 18 Distribution des répondants selon la satisfaction au travail

Satisfaction au travail	Nombre	Pourcentage
Totalement insatisfait	17	1,8
Assez insatisfait	127	13,1
Un peu insatisfait	75	7,7
Ni insatisfait, ni satisfait	44	4,5
Un peu satisfait	117	12,1
Assez satisfait	501	51,8
Totalement satisfait	87	9,0
Pas de réponse	4	-
Total :	968	100

## B. Le bien-être

Le tableau 19 nous montre le pourcentage du temps qui correspond à celui où les répondants se sentent heureux au travail. On constate que 54,2% des répondants sont heureux au travail. Douze personnes n'ont pas spécifié leur pourcentage de temps de bien-être au travail.

Tableau 19 Distribution des répondants selon le bien-être au travail

Pourcentage du temps où il y a bien-être	Nombre	Pourcentage
De 0 à 25%	231	24,1
De 26 à 50%	208	21,7
De 51 à 75%	249	25,9
De 76 à 100%	272	28,3
Pas de réponse	12	-
<b>Total :</b>	<b>960</b>	<b>100</b>

### C. La motivation

L'analyse du tableau 20 révèle que la grande majorité des répondants (79,1%) sont de moyennement à totalement motivés au travail, alors que 20,9% le sont plutôt à pas du tout. Notons que dix-neuf personnes n'ont pas spécifié leur degré de motivation.

Tableau 20 Distribution des répondants selon le degré de motivation au travail

<b>Motivation au travail</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Pas du tout	19	2,0
Peu	52	5,5
Plutôt peu	128	13,4
Moyennement	323	33,9
Plutôt beaucoup	313	32,8
Beaucoup	107	11,2
Totalement	11	1,2
Pas de réponse	19	-
<b>Total :</b>	<b>953</b>	<b>100</b>

### D. La performance

Le tableau 21 indique la perception qu'ont les répondants de leur propre performance au travail. On constate que 82,1% des fonctionnaires de l'administration publique canadienne qui ont participé à la recherche ont une bonne ou une très bonne performance au travail. Douze personnes n'ont pas voulu qualifier leur performance.

Tableau 21 Distribution des répondants selon l'évaluation personnelle de la performance

<b>Évaluation personnelle de la performance au travail</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Très mauvaise	3	0,3
Mauvaise	3	0,3
Plutôt mauvaise	3	0,3
Moyenne	63	6,6
Plutôt bonne	100	10,4
Bonne	332	34,6
Très bonne	456	47,5
Pas de réponse	12	-
Total :	963	100



### E. L'intention de quitter

Les données qui apparaissent au tableau 22 indiquent que 40,6% des répondants pensent, à différents degrés, à quitter l'organisation ou seraient prêts à considérer une offre de la part d'une autre organisation. Treize personnes n'ont pas voulu partager leur intention.

Tableau 22 Distribution des répondants selon l'intention de quitter l'organisation

<b>Intention de quitter l'organisation</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Totalement en désaccord	62	6,5
Assez en désaccord	71	7,4
Un peu en désaccord	189	19,7
Ni en désaccord, ni en accord	248	25,8
Un peu en accord	208	21,7
Assez en accord	115	12,0
Totalement en accord	66	6,9
Pas de réponse	13	-
<b>Total :</b>	<b>959</b>	<b>100</b>

### **4.1.3 LE PROFIL ORGANISATIONNEL**

Le profil organisationnel sera défini par les pratiques de gestion des carrières utilisées dans l'administration publique canadienne.

#### **4.1.3.1 Les pratiques de gestion**

Dans l'administration publique fédérale il existe deux types de pratiques de gestion de carrières :

- le développement des carrières (méthodes traditionnelles) ;
- les alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle.

##### **A. Le développement des carrières (méthodes traditionnelles)**

Les tableaux 23 à 26 indiquent les pratiques de gestion des carrières traditionnelles très fréquemment, fréquemment, assez fréquemment et peu fréquemment utilisées par les fonctionnaires de l'administration publique canadienne. On remarque que le remboursement des coûts de formation est de loin la pratique la plus utilisée (95,4%) et que le partage des gains de productivité est la pratique la moins utilisée (4,2%).

Tableau 23 Pratiques de gestion des carrières très fréquemment utilisées

Pratiques	Nombre de répondants	Nombre de répondants pour qui la pratique existe	Pourcentage
Remboursement des coûts de formation externe	960	916	95,4
Encouragement à l'auto-formation	962	833	86,6
Disponibilité de spécialistes pour problèmes de carrière	957	750	78,4
Formation continue dans l'organisation	958	745	77,8
Contribution du supérieur à l'évaluation des besoins de formation	955	637	66,7

Tableau 24 Pratiques de gestion des carrières fréquemment utilisées

Pratiques	Nombre de répondants	Nombre de répondants pour qui la pratique existe	Pourcentage
Système de planification de la relève	946	506	53,5
Centre de carrière	949	494	52,1
Plans de carrière formellement enregistrés	951	399	42

Tableau 25 Pratiques de gestion des carrières assez fréquemment utilisées

<b>Pratiques</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Nombre de répondants pour qui la pratique existe</b>	<b>Pourcentage</b>
Programme de tutorat	936	284	30,3
Politique de révision périodique du contenu de l'emploi	938	232	24,7

Tableau 26 Pratiques de gestion des carrières peu fréquemment utilisées

<b>Pratiques</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Nombre de répondants pour qui la pratique existe</b>	<b>Pourcentage</b>
Partage de gains de productivité	957	40	4,2

## **B. Les alternatives à l'évolution des carrières**

Les tableaux 27 à 30 indiquent les alternatives à l'évolution des carrières très fréquemment, fréquemment, assez fréquemment et peu fréquemment utilisées par les fonctionnaires de l'administration publique canadienne. L'élargissement des responsabilités est l'alternative la plus fréquemment utilisée (87,0%) et la rétrogradation pour permettre à un jeune de progresser est la moins utilisée (6,6%).

Tableau 27 Alternatives très fréquemment utilisées

<b>Alternatives</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Nombre de répondants pour qui la pratique existe</b>	<b>Pourcentage</b>
Élargissement des responsabilités	936	814	87,0
Enrichissement des responsabilités	934	781	83,6

Tableau 28 Alternatives fréquemment utilisées

<b>Alternatives</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Nombre de répondants pour qui la pratique existe</b>	<b>Pourcentage</b>
Participation à une équipe de projet	923	451	48,9
Participation à un groupe d'étude spécial	923	387	41,9

Tableau 29 Alternatives assez fréquemment utilisées

<b>Alternatives</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Nombre de répondants pour qui la pratique existe</b>	<b>Pourcentage</b>
Échange de fonctions avec un collègue	925	330	35,7
Affectation périodique selon système de rotation de postes	928	317	34,2
Mutation horizontale dans une autre région	929	197	21,2
Rétrogradation pour développer de nouvelles compétences	934	197	21,1

Tableau 30 Alternatives peu fréquemment utilisées

<b>Alternatives</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Nombre de répondants pour qui la pratique existe</b>	<b>Pourcentage</b>
Promotion dans une autre région	926	186	20,1
Rétrogradation sans diminution de salaire	930	182	19,6
Rétrogradation due à une restructuration	919	160	17,4
Rétrogradation avec diminution de salaire	922	116	12,6
Rétrogradation due à des problèmes de performance	926	88	9,5
Rétrogradation pour permettre à un jeune de progresser	918	61	6,6

## **4.2 LES ANALYSES BIVARIÉES**

Les analyses bivariées suivantes détermineront la présence de liens et si ces liens sont significatifs. Les analyses faites sont, d'une part, entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus, et d'autre part, entre les variables individuelles et les conséquences chez les individus.

### **4.2.1 Les liens entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus**

Les données qui apparaissent au tableau 31 permettent d'identifier l'impact des pratiques de développement des carrières (méthodes traditionnelles) de l'organisation sur les conséquences individuelles.

Les pratiques traditionnelles qui ont des effets positifs sur la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail, la motivation et le bien-être sont l'encouragement à l'auto-formation, les spécialistes pour les problèmes de carrière, la formation continue, la contribution de supérieur à l'identification des besoins de formation, le système de planification de la relève, le plan de carrière enregistré et la politique de révision du contenu d'emploi. La présence d'un centre de carrière a des effets positifs sur la satisfaction de carrière, le bien-être et la motivation. Les frais de formation externe remboursés et le programme de tutorat n'ont d'effet que sur la motivation. Quant à la

Tableau 31 Les liens entre les pratiques de développement des carrières et les conséquences individuelles

MÉTHODES TRADITIONNELLES	CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES					
	Satisfaction de carrière	Satisfaction au travail	Bien-être	Motivation	Performance	Intention de quitter
Frais de formation externe remboursés	-	-	-	+ 0,098 **	-	-
Org encourage auto- formation	+ 0,256 **	+ 0,117 **	+ 0,176 **	+ 0,171 **	+ 0,101 **	-
Spécialistes problèmes de carrière	+ 0,180 **	+ 0,091 **	+ 0,081 *	+ 0,122 **	-	-
Formation continue dans l'organisation	+ 0,223 **	+ 0,100 **	+ 0,122 **	+ 0,126 **	+ 0,067 *	-
Supérieur contribue besoins de formation	+ 0,278 **	+ 0,170 **	+ 0,239 **	+ 0,180 **	+ 0,103 **	- 0,105 **
Syst de planif de relève	+ 0,181 **	+ 0,096 **	+ 0,188 **	+ 0,122 **	+ 0,075 *	- 0,118 **
Centre de carrière	+ 0,141 **	-	+ 0,127 **	+ 0,113 **	-	-
Plan carr. Enregistré	+ 0,128 **	+ 0,072 *	+ 0,155 **	+ 0,153 **	-	- 0,118 **
Programme de tutorat	-	-	-	+ 0,101 **	-	-
Politique de révision du contenu d'emploi	+ 0,154 **	+ 0,085 **	+ 0,167 **	+ 0,150 **	-	-
Partage des gains	-	-	+ 0,065 *	-	-	-

\*\*p≤0,01      \*p≤0,05

performance, elle est influencée par l'encouragement à l'auto-formation, la formation continue dans l'organisation, la contribution du supérieur à l'identification des besoins de formation et par le système de planification de la relève. On peut également remarquer que les pratiques de contribution du supérieur aux besoins de formation, de système de planification de la relève et un plan de carrière enregistré



diminuent l'intention de quitter des répondants. La pratique de partage de gains n'a d'influence significative que sur le bien-être.

Les données qui apparaissent au tableau 32 permettent d'identifier l'impact des alternatives à l'évolution de carrière traditionnelles de l'organisation sur les conséquences individuelles.

Les alternatives à l'évolution de carrière qui ont une incidence positive sur la satisfaction de carrière, le bien-être, la motivation et la performance sont l'élargissement et l'enrichissement des responsabilités. Également, on peut voir que les échanges de fonctions influencent positivement le bien-être des employés et la motivation. Toutefois, la promotion dans une autre région et le groupe d'étude spécial sont des alternatives qui semblent faire augmenter l'intention de quitter des employés de l'administration publique canadienne. Les équipes de projet, tout en faisant augmenter l'intention de quitter, ont une influence positive sur la motivation. La mutation horizontale dans une autre région et la rétrogradation temporaire pour acquérir de nouvelles compétences font elles aussi augmenter l'intention de quitter des employés mais ont un effet positif sur le bien-être au travail. Les alternatives qui n'ont aucune influence significative sont la rétrogradation sans diminution de salaire, la rétrogradation avec diminution de salaire, la rétrogradation de fin de carrière pour faire progresser les jeunes, la rétrogradation due à une restructuration, la rétrogradation pour problème de performance et la rotation à d'autres emplois.

Tableau 32 Les liens entre les alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle et les conséquences individuelles

ALTERNATIVES DES CARRIÈRES	CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES					
	Satisfaction de carrière	Satisfaction au travail	Bien-être	Motivation	Performance	Intention de quitter
Élargissement des responsabilités	+ 0,099 **	-	+ 0,088 **	+ 0,087 **	+ 0,068 *	-
Enrichissement des responsabilités	+ 0,116 **	-	+ 0,090 **	+ 0,126 **	+ 0,095 **	-
Mutation horizontale autre région	-	-	+ 0,072 *	-	-	+ 0,066 *
Rétro temporaire pour nouvelles compétences	-	-	+ 0,068 *	-	-	+ 0,081 *
Rétro sans diminution de salaire	-	-	-	-	-	-
Rétro avec diminution de salaire	-	-	-	-	-	-
Rétro fin de carrière progresser les jeunes	-	-	-	-	-	-
Rétro plutôt que perte emploi/restructuration	-	-	-	-	-	-
Rétro plutôt que perte emploi/prob perform.	-	-	-	-	-	-
Promotion autre région	-	-	-	-	-	+ 0,090 **
Groupe d'étude spécial	-	-	-	-	-	+ 0,111 **
Équipe de projet	-	-	-	-	+ 0,066 *	+ 0,086 **
Autre emploi/rotation	-	-	-	-	-	-
Échange de fonctions	-	-	+ 0,098 **	+ 0,074 *	-	-

\*\*p≤0,01      \*p≤0,05

#### 4.2.2 Les liens entre les variables individuelles et les conséquences chez les individus

Les données qui apparaissent au tableau 33 permettent d'identifier le profil socio-démographique des répondants relativement aux conséquences individuelles.

Il est important de noter les liens significatifs afin de déterminer les variables qui serviront à contrôler l'impact des pratiques de gestion des carrières sur les conséquences individuelles.

Tableau 33 Les liens entre les caractéristiques individuelles socio-démographiques et les conséquences individuelles

CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES	CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES			
	Âge	État civil	Sexe	Scolarité
Satisfaction de carrière	-	-	- 0,102 **	-
Satisfaction au travail	-	-	- 0,086 **	-
Bien-être	-	-	- 0,089 **	-
Motivation	-	-	- 0,101 **	-
Performance	-	-	- 0,080 *	-
Intention de quitter	- 0,104 **	-	+ 0,152 *	+ 0,287 **

\*\*p≤0,01      \*p≤0,05

Si on analyse les liens significatifs, on constate que plus les répondants sont âgés, moins grande est l'intention de quitter l'organisation. On peut également observer que les hommes sont moins satisfaits de leur carrière et de leur travail, sont moins

heureux au travail, sont moins performants, ont moins de motivation et ont davantage l'intention de quitter que les femmes. Le tableau révèle que plus les répondants ont atteint de niveaux d'études, plus grande est leur intention de quitter l'organisation.

Les données qui apparaissent au tableau 34 identifient les caractéristiques personnelles des répondants relativement aux conséquences individuelles.

Tableau 34 Les liens entre les caractéristiques personnelles et les conséquences individuelles

CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES	CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES	
	Persévérance	Ambition
Satisfaction de carrière	+ 0,131 **	- 0,236 **
Satisfaction au travail	+ 0,133 **	-
Bien-être	+ 0,224 **	-
Motivation	+ 0,190 **	-
Performance	+ 0,306 **	+ 0,099 **
Intention de quitter	- 0,065 *	+ 0,128 **

\*\*p≤0,01      \*p≤0,05

On peut constater que plus la persévérance est grande plus elle a d'influence positive sur la satisfaction de carrière et la satisfaction au travail, le bien-être, la motivation et la performance et fait diminuer l'intention de quitter. Quant à l'ambition, plus les répondants sont ambitieux plus ils sont performants mais ils sont moins satisfaits de leur carrière et sont davantage enclins à vouloir quitter.

Les données qui apparaissent au tableau 35 permettent d'identifier les caractéristiques d'emploi des répondants relativement aux conséquences individuelles.

Tableau 35 Les liens entre les caractéristiques d'emploi et les conséquences individuelles

CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES	CARACTÉRISTIQUES D'EMPLOI		
	Poste occupé	Salaire	Ancienneté
Satisfaction de carrière	+ 0,163 **	+ 0,181 **	-
Satisfaction au travail	+ 0,074 *	-	-
Bien-être	-	-	- 0,086 **
Motivation	+ 0,138 **	+ 0,121 **	-
Performance	-	-	-
Intention de quitter	-	+ 0,075 *	- 0,160 **

\*\*p≤0,01      \*p≤0,05

Le tableau indique une influence positive entre le poste occupé et la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la motivation. En effet, il semble que plus les répondants ont un poste élevé dans la hiérarchie plus ils sont satisfaits de leur carrière et de leur travail et sont motivés au travail. On peut également remarquer une autre tendance positive : plus le revenu des répondants est élevé plus la satisfaction de carrière et la motivation sont élevées mais ils ont plus l'intention de quitter. Quant à l'ancienneté organisationnelle, plus elle est grande moins les gens veulent quitter mais ils sont également moins heureux dans leur travail. Il n'existe aucun lien significatif entre les trois caractéristiques d'emploi et la performance.

### **4.3 LES ANALYSES MULTIVARIÉES**

Les régressions permettent de déterminer la part d'explication des variables indépendantes.

#### **4.3.1 Régression entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus avant contrôle par les variables individuelles**

Les données qui apparaissent au tableau 36 permettent d'identifier la part d'explications des pratiques de développement des carrières (méthodes traditionnelles) et les alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle sur les conséquences individuelles.

L'analyse détaillée montre que la satisfaction de carrière est expliquée par 11,6% des méthodes traditionnelles et par 0,8% des alternatives pour un total de 12,4%. La satisfaction au travail est expliquée par 2,6% des méthodes traditionnelles uniquement. Le bien-être est expliqué par 8,9% des méthodes traditionnelles et par 0,8% des alternatives pour un total de 9,7%. La motivation est expliquée par 7,4% des méthodes traditionnelles et par 1% des alternatives pour un total de 8,4%. La performance est expliquée par 0,8% des méthodes traditionnelles et par 0,7% des alternatives pour un total de 1,5%. Finalement, l'intention de quitter est expliquée par 1,4% des méthodes traditionnelles et par 1,6% des alternatives pour un total de 3%.

Tableau 36 Régression entre les pratiques traditionnelles et les alternatives de gestion des carrières d'une part et d'autre part les conséquences individuelles

MÉTHODES TRADITIONNELLES	CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES						
	Satisfaction de carrière	Satisfaction au travail	Bien- être	Motivation	Performance	Intention de quitter	
Frais formation ext remboursés							
Org encourage auto-formation							
Spécialistes problème carrière							
Formation continue dans l'org.							
Sup. Contribue besoins de form.							
Syst. de planification de relève							
Centre de carrière							
Plan carrière enregistré							
Programme de tutorat							
Pol. de révision contenu emploi							
Partage des gains							
	DR <sup>2</sup>	0,124	0,034	0,099	0,086	0,012	0,017
	DR <sup>2</sup> ajusté	0,116	0,026	0,089	0,074	0,008	0,014
	F	14,92	4,45	9,802	7,556	2,675	5,022
<b>ALTERNATIVES</b>							
Élargissement des responsab.							
Enrichissement des responsab.							
Mutation horiz. Autre région							
Rétro tempo nouvelles compét							
Rétro sans diminution de salaire							
Rétro avec diminution de salaire							
Rétro fin carr progresser jeunes							
Rétro plutôt perte emploi/restruct							
Rétro plutôt perte emploi/perfor.							
Promotion autre région							
Groupe d'étude spécial							
Équipe de projet							
Autre emploi/rotation							
Échange de fonctions							
	DR <sup>2</sup>	0,01	-	0,014	0,013	0,011	0,022
	DR <sup>2</sup> ajusté	0,008	-	0,008	0,01	0,007	0,016
	F	12,981	-	7,262	6,791	2,889	4,337
<b>TOTAL</b>	R <sup>2</sup>	0,134	0,034	0,113	0,099	0,023	0,039
	R <sup>2</sup> ajusté	0,124	0,026	0,097	0,084	0,015	0,030
	F	27,901	4,45	17,064	14,347	5,564	9,359

On peut dire que les méthodes traditionnelles ont un impact beaucoup plus important sur toutes les conséquences individuelles sauf pour l'intention de quitter où la part

d'explication réservée aux alternatives de carrières est légèrement supérieure (1,6% contre 1,4%).

#### **4.3.2 Régression entre les pratiques de gestion des carrières et les conséquences chez les individus après contrôle par les variables individuelles**

Les données qui apparaissent au tableau 37 permettent d'identifier la part d'explications des variables individuelles, des pratiques de développement des carrières (méthodes traditionnelles) et les alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle sur les conséquences individuelles.

L'analyse du tableau permet de constater que l'ajout des caractéristiques individuelles vient modifier de façon significative l'influence des pratiques de gestion des carrières sur les conséquences individuelles. On peut remarquer que les caractéristiques individuelles ont un impact plus important sur la satisfaction de carrière (13,1%), la motivation (7,3%), la performance (9,8%) et sur l'intention de quitter (11,3%) que les méthodes traditionnelles et les alternatives de carrière. De leur côté, les méthodes traditionnelles ont perdu de leur importance à tous les niveaux mais plus particulièrement au niveau de la satisfaction de carrière (de 11,6% à 8,8%). Quant aux alternatives, elles ont gardé une plus grande importance que les méthodes traditionnelles pour ce qui est de l'intention de quitter (1% versus 0,6%) mais sont nettement en dessous de l'influence qu'ont les caractéristiques individuelles.



Tableau 37 Régression entre les variables individuelles, les pratiques traditionnelles et les alternatives de gestion des carrières d'une part et d'autre part les conséquences individuelles

		CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES					
CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES		Satisfaction de carrière	Satisfaction au travail	Bien-être	Motivation	Performance	Intention de quitter
Âge							
État civil							
Sexe							
Scolarité							
Persévérance							
Ambition							
Poste occupé							
Salaire							
Ancienneté							
	DR <sup>2</sup>	0,136	0,024	0,053	0,077	0,101	0,120
	DR <sup>2</sup> ajusté	0,131	0,020	0,049	0,073	0,098	0,113
	F	25,262	7,007	14,467	16,333	31,195	15,768
<b>MÉTHODES TRADITIONNELLES</b>							
Frais formation extérieure remboursés							
Org encourage auto-formation							
Spécialistes prob. de carrière							
Formation continue dans l'org.							
Sup. contribue besoins de form.							
Syst. de planification de relève							
Centre de carrière							
Plan carrière enregistré							
Programme de tutorat							
Pol. de révision contenu emploi							
Partage des gains							
	DR <sup>2</sup>	0,095	0,036	0,089	0,072	0,011	0,010
	DR <sup>2</sup> ajusté	0,088	0,029	0,079	0,061	0,006	0,006
	F	18,418	5,453	10,634	9,631	14,851	12,012
<b>ALTERNATIVES</b>							
Élargissement des responsab.							
Enrichissement des responsab.							
Mutation horiz autre région							
Rétro tempo nouvelles compétences							
Rétro sans diminution de salaire							
Rétro avec diminution de salaire							
Rétro fin carr progresser les jeunes							
Rétro plutôt perte emploi/restruct							
Rétro plutôt perte emploi/prob perfor.							
Promotion autre région							
Groupe d'étude spécial							
Équipe de projet							
Autre emploi/rotation							
Échange de fonctions							
	DR <sup>2</sup>	0,003	-	0,008	0,004	0,007	0,015
	DR <sup>2</sup> ajusté	-	-	0,003	0,001	0,005	0,010
	F	16,137	-	7,973	8,171	11,154	9,007
TOTAL	R <sup>2</sup>	0,234	0,060	0,150	0,153	0,119	0,145
	R <sup>2</sup> ajusté	0,219	0,049	0,131	0,135	0,109	0,129
	F	59,817	12,46	33,074	34,135	57,2	36,787

## **CHAPITRE V : DISCUSSION**

Cette dernière partie vise à présenter un portrait final de l'importance de l'implantation de programmes de gestion de carrière dans les organisations.

Dans un premier temps, nous discuterons de l'intensité des conséquences individuelles. Dans un deuxième temps, nous verrons la fréquence des pratiques de gestion des carrières. L'effet des pratiques de développement des carrières pour expliquer les conséquences individuelles dans un contexte de décroissance et l'effet des alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle pour expliquer les conséquences individuelles dans un contexte de décroissance seront ensuite abordés. Nous terminerons en discutant de l'impact des pratiques sur les conséquences individuelles après contrôle par les variables individuelles.

Suite à ces analyses, il sera possible de dégager une tendance des différentes pratiques de gestion des carrières susceptibles de réduire les conséquences négatives qui peuvent surgir dans un contexte de décroissance.

## 5.1 L'INTENSITÉ DES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES

Notre modèle de recherche présentait cinq conséquences individuelles : la satisfaction (de carrière et au travail), le bien-être, la motivation, la performance et l'intention de quitter. Les données sur la satisfaction relativement à la carrière montrent que le tiers des répondants sont insatisfaits de leur carrière. Une grande majorité n'exprime que peu de satisfaction et seul un maigre 2,6% s'estime totalement satisfait. Quant à la satisfaction au travail, plus de la moitié sont assez satisfaits au travail. Malgré un témoignage mitigé quant à la satisfaction relative à la carrière, les fonctionnaires qui ont répondu au questionnaire sont majoritairement motivés au travail. La moitié d'entre eux exprime être heureux au travail et 82,1% estiment leur performance très bonne. Le résultat le plus inquiétant demeure le fait que près de la moitié d'entre eux, soit 40,6%, font état d'une intention de quitter l'organisation.

Ces données montrent l'importance de se pencher sur l'influence des pratiques de gestion des carrières et leur capacité à réduire les conséquences négatives perçues chez les employés après une vague de restructuration.

## 5.2 LA FRÉQUENCE DES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES

Tels que le modèle d'analyse le montre, les pratiques de gestion se divisent en deux types : les pratiques de développement de carrières (méthodes traditionnelles) et les alternatives à la gestion traditionnelle de la carrière.

Lorsqu'il s'agit des pratiques de développement, les différents tableaux explicatifs indiquent que le remboursement des frais de formation externe est de loin la plus utilisée (95,4%). Il est intéressant de voir que ce sont les pratiques reliées à la formation qui existent pour plus de 60% des répondants. La formation est un moyen facile et accessible pour les employés. Contrairement à plusieurs autres pratiques, elle demande du soutien mais peu d'implication directe de la part de l'organisation.

Les pratiques traditionnelles de gestion des carrières qui appartiennent aux dimensions de « centre de carrière », « système de planification » et « plans de carrière » existent pour plus de 40% à 50% des répondants, suivi du tutorat et de la révision du contenu d'emploi qui existent pour plus de 20% à 30%. Il s'agit de pratiques qui sont assez fréquentes mais qui demandent une plus grande implication de la part de l'organisation. Le partage des gains de productivité est la pratique la moins utilisée (4,2%) et s'explique facilement par l'environnement syndiqué dans lequel évoluent les répondants.

Quant aux alternatives aux pratiques traditionnelles de carrière, les tableaux montrent que l'élargissement et l'enrichissement des responsabilités sont les alternatives les plus fréquemment utilisées pour plus de 83% des répondants, démontrant ainsi une recherche de stimulation et d'amélioration de ses conditions personnelles. De 35% à 50% des répondants ont signifié une participation à une équipe ou à un groupe d'étude, à un échange de fonctions ou une affectation périodique. Ce fait est très intéressant et montre l'intérêt à l'apprentissage de nouvelles connaissances, à la collaboration et à la mobilité des répondants mais à l'intérieur de leur région seulement.

Finalement, de 6% à 22 % utilisent la mutation ou la promotion dans une autre région ainsi que les différentes formes de rétrogradation. Il est intéressant de remarquer que les répondants vont moins participer s'ils doivent sortir de leur région. Il est toutefois compréhensible que les rétrogradations ne soient pas attirantes pour les répondants puisqu'elles entraînent une perte de responsabilités et parfois un gel de rémunération.

Ces données montrent que les pratiques traditionnelles de développement des carrières et les alternatives aux pratiques traditionnelles de carrières doivent être considérées et utilisées dans un processus de décroissance organisationnelle.

### **5.3 L'EFFET DES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES POUR EXPLIQUER LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES DANS UN CONTEXTE DE DÉCROISSANCE**

L'administration publique fédérale, aussi grande et complexe qu'elle soit, adopte différentes attitudes en matière de gestion des carrières. Si nous revenons à la typologie de Guérin et Wills (1990), on constate qu'elle a mis en place différentes pratiques afin de rejoindre le plus d'employés possible. Elle a parfois une attitude d'autorité par ses plans de carrière enregistrés, ses politiques de révision du contenu d'emploi et par la contribution du supérieur à l'établissement des besoins de formation ; une attitude de réconciliation par son système de planification de la relève et son programme de tutorat ; et une attitude d'aide par les frais de formation qu'elle rembourse, par son encouragement à l'auto-formation, la formation continue dans l'organisation, la disponibilité de spécialistes pour les problèmes liés à la carrière et par son centre de carrière.

Les méthodes traditionnelles de développement des carrières dans l'administration publique canadienne, par définition, sont davantage reliées aux aspects avancement et promotion définis par Dussault et Borgeat (1986). Elles font en sorte d'établir une relation positive avec les conséquences individuelles telles que la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail, le bien-être, la motivation et la performance.

Bangar (1998) écrivait à juste titre que la fonction publique avait un défi de taille à relever soit celui de conserver des travailleurs qualifiés dans un marché de travail de plus en plus compétitif. En effet, suite à l'analyse des différentes méthodes traditionnelles de gestion des carrières, il est possible de dégager une relation négative avec l'intention de quitter, i.e. que la présence de ces pratiques diminue l'intention de quitter des fonctionnaires.

Examinons tour à tour les différentes pratiques de développement des carrières pour relever leurs effets et ainsi répondre aux hypothèses de recherche préalablement formulées.

La pratique des **frais de formation externe remboursés** fait partie des pratiques qui sont très fréquemment utilisées par les répondants et se classe première avec un taux d'utilisation de 95,4%. Par contre, elle n'a d'influence que sur une seule des conséquences individuelles. En effet, elle est uniquement positivement associée à la motivation. Il est curieux de constater que malgré son taux élevé d'utilisation, elle n'a aucune influence sur la performance, la satisfaction, le bien-être et l'intention de quitter.

La pratique **d'encouragement à l'auto-formation par l'organisation** arrive en deuxième place des pratiques très fréquemment utilisées (86,6%). Elle a d'ailleurs un

effet positif significatif sur cinq des six conséquences individuelles suggérées par le modèle d'analyse.

Arrivant en troisième place des pratiques les plus utilisées avec 78,4%, **la disponibilité de spécialistes pour problèmes de carrière** a un effet positif significatif sur la satisfaction, le bien-être et la motivation. L'analyse quantitative ne permet pas de déterminer de lien avec la performance. Ici encore, la motivation au travail n'est pas un gage de performance.

La **formation continue dans l'organisation** suit de très près avec 77,8% d'utilisation. Tout comme l'encouragement à l'auto-formation, elle influence positivement cinq des six conséquences individuelles.

Avec un taux d'utilisation de 66,7%, la **contribution du supérieur à l'évaluation des besoins de formation** est liée à six conséquences individuelles. Elle exerce une influence positive sur la satisfaction, le bien-être, la motivation et la performance. De plus, elle a pour effet de diminuer l'intention de quitter des employés. Les organisations ont donc avantage à utiliser cette pratique.

Étant fréquemment utilisée (53,5%), le **système de planification de la relève** a aussi un impact sur les six conséquences individuelles.



Ces deux dernières pratiques confirment les affirmations de Clark et Koonce (1995) qui avaient rapporté que l'implication du supérieur a des effets non négligeables sur les comportements des individus.

Ayant un taux d'utilisation de 52,1%, le **centre de carrière** a un impact positif sur la satisfaction de carrière, le bien-être et la motivation. Elle n'a cependant pas d'effet sur la satisfaction au travail, la performance et l'intention de quitter.

Étant elle aussi fréquemment utilisée (42%), la pratique des **plans de carrière formellement enregistrés** a une influence positive sur cinq des six conséquences étudiées. Le fait d'avoir un plan de carrière formel n'influe pas sur l'évaluation personnelle que fait l'individu de sa performance.

Le **programme de tutorat** fait partie des pratiques assez fréquemment utilisées avec 30,3% de taux d'utilisation. Tout comme la pratique relative au remboursement des frais de formation, elle n'a d'influence que sur la motivation.

Ayant un taux d'utilisation de 24,7%, la **politique de révision du contenu d'emploi** a un impact sur quatre des six conséquences individuelles. Elle n'a pas d'influence significative sur l'évaluation que fait l'individu de sa performance ni sur l'intention de quitter l'organisation.

Le **partage des gains** est la pratique la plus utilisée avec 4,2% d'utilisation. Elle n'a d'impact que sur le bien-être au travail. Il importe de mentionner que l'exercice s'est déroulé dans l'administration publique fédérale où le partage des gains de productivité est plutôt rare.

Suite à ces analyses descriptives, il ressort que la motivation au travail est associée à dix des onze pratiques de développement des carrières (méthodes traditionnelles). Elle est suivie du bien-être qui est influencé par neuf pratiques. La satisfaction de carrière se voit augmentée grâce à la présence de huit pratiques. La satisfaction au travail est influencée par sept pratiques, la performance par quatre et l'intention de quitter par trois pratiques seulement.

Nous pouvons donc répondre aux hypothèses de recherche en disant que lorsqu'on implante une pratique de développement de carrière, on peut pratiquement croire qu'elle aura un effet positif sur la motivation, le bien-être, la performance et la satisfaction. Par contre, si nous voulons augmenter le sentiment d'appartenance, i.e. diminuer l'intention de quitter des employés, il faudra davantage songer à impliquer directement le supérieur et donc à des pratiques qui influencent le style de gestion dans l'organisation.

#### 5.4 L'EFFET DES ALTERNATIVES À L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE TRADITIONNELLE POUR EXPLIQUER LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES DANS UN CONTEXTE DE DÉCROISSANCE

Les alternatives à l'évolution de carrière traditionnelle sont le fruit des écrits des cinq dernières années. Certaines pratiques telles que l'élargissement et l'enrichissement de responsabilités ont des finalités opérationnelles ou prévisionnelles tandis que les autres pratiques n'en ont pas à proprement dit.

Ces pratiques exercées dans l'administration publique canadienne sont davantage reliées aux aspects mutation et rétrogradation définis par Dussault et Borgeat (1986). Suite aux différentes politiques de coupures, ces types de « progression dans la carrière » ont vu croître leur popularité.

Reprenons chaque alternative à l'évolution de carrière traditionnelle et regardons leurs effets pour ainsi répondre aux hypothèses de recherche formulées dans une partie antérieure.

Les alternatives d'**élargissement des responsabilités** et d'**enrichissement des responsabilités** sont les plus fréquemment utilisées avec respectivement 87% et 83,6%. Elles ont toutes les deux des impacts significatifs sur les mêmes conséquences individuelles, soit la satisfaction de carrière, le bien-être, la motivation

et la performance. Ces résultats vont dans le même sens que les écrits de Appelbaum et Finestone (1995), c'est-à-dire que l'établissement de ces pratiques aura pour effet de donner aux employés plus de flexibilité dans leur rôle. Elles n'ont cependant pas de lien significatif avec la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation.

La **participation à une équipe de projet** fait partie des alternatives fréquemment utilisées avec 48,9%. Par contre, il est curieux de constater qu'elle a une influence positive significative sur la performance tout en augmentant à la fois l'intention de quitter.

Tout aussi difficile à cerner, la **participation à un groupe d'étude** avec 41,9% d'utilisation, augmente l'intention de quitter des fonctionnaires. On aurait pu croire que ces deux dernières alternatives auraient fait progresser les individus à l'intérieur de leur milieu de travail et ainsi diminuer le désir de quitter mais les résultats montrent le contraire.

Alternative assez fréquemment utilisée, l'**échange de fonctions avec un collègue** (35,7%) a un impact positif sur le bien-être et la motivation au travail.

Les **mutations horizontales dans une autre région** et la **rétrogradation temporaire pour développer de nouvelles compétences** ont des taux d'utilisation

pratiquement identiques, soit 21,2% et 21,1% et ont des influences similaires sur les conséquences individuelles. En effet, elles augmentent le bien-être mais accroissent l'intention de quitter. Ces pratiques qui risquent d'être mal interprétées ou qui sont perçues négativement ne peuvent s'intégrer que difficilement dans la culture de l'administration publique canadienne qui n'accepte pas facilement la mobilité (Kernaghan, 1991).

Quant à la pratique de **promotion dans une autre région** (20,1% d'utilisation), elle n'a d'influence que pour faire augmenter l'intention de quitter. Cette influence ressemble étrangement à celle mentionnée ci-haut qui laisse croire à une méconnaissance ou à une fausse interprétation des intentions réelles de la mise en place de telles pratiques.

Quant aux pratiques d'**affectation périodique selon système de rotation de postes, rétrogradation sans diminution de salaire, rétrogradation due à une restructuration, rétrogradation avec diminution de salaire, rétrogradation due à des problèmes de performance, rétrogradation pour permettre à un jeune de progresser**, elles sont peu fréquemment utilisées et n'ont aucun impact significatif sur les conséquences individuelles.

Suite à ces analyses, il est possible de répondre aux hypothèses de recherche formulées précédemment. Il ressort que les alternatives à l'évolution de carrière ont

beaucoup moins d'influence chez pratiquement toutes les conséquences individuelles. Elles sont également moins influentes que les pratiques traditionnelles de gestion des carrières. Fait curieux, elles vont jusqu'à aggraver l'intention de quitter.

Il est maintenant possible de dire que ces différentes pratiques de gestion des carrières montrent ce que Pinola (1994), Dolan et Schuler (1995) et Hicks & Peterson (1997) avaient écrit : la raison d'être d'un système de gestion des carrières est précisément de réconcilier les aspirations de carrière des employés avec les opportunités de carrière offertes par l'employeur. Il faut avoir l'implication de part et d'autre pour ériger des politiques de gestion des carrières qui seront efficaces et efficientes.

## **5.5 L'IMPACT DES PRATIQUES SUR LES CONSÉQUENCES INDIVIDUELLES APRÈS CONTRÔLE PAR LES VARIABLES INDIVIDUELLES**

Nous avons souligné antérieurement que les écrits de Guérin et Charrette (1984) rapportaient que pour harmoniser les ressources humaines aux grands projets de développement de l'organisation, il fallait non seulement le faire dans une perspective agrégée et anonyme mais aussi sous l'angle des différences individuelles, de la nature du travail et des interactions particulières qui peuvent survenir entre l'homme et le travail.

### **5.5.1 L'impact des caractéristiques individuelles sur les conséquences individuelles**

La présente partie vise non seulement à montrer l'impact de certaines variables individuelles sur les conséquences individuelles mais à démontrer l'influence qu'elles ont par rapport aux autres variables organisationnelles. Pour ce faire, il faut d'abord établir l'influence des caractéristiques individuelles sur les conséquences individuelles. Reprenons chaque caractéristique individuelle et examinons ses effets.

**L'état civil** n'a aucune influence sur les conséquences individuelles retenues par le modèle d'analyse.

Tout comme les recherches réalisées par Tremblay (1990), on constate que l'intention de quitter diminue avec **l'âge**. Cette relation s'explique par le besoin de sécurité éprouvé par les personnes qui approchent l'âge de la retraite.

Quant au **sexe**, cette caractéristique est d'autant plus surprenante qu'elle a un impact sur les conséquences étudiées. Selon les résultats des analyses, les hommes sont moins satisfaits de leur carrière et de leur travail que les femmes ; ils sont moins motivés et moins heureux au travail que leurs collègues de sexe féminin ; et auraient une moins bonne évaluation d'eux-mêmes. Tous ces aspects négatifs font en sorte que les hommes manifestent davantage le désir de quitter l'organisation.

Tout comme l'âge, **la scolarité** de l'individu n'influence pas la satisfaction, le bien-être, la motivation et la performance. Cependant, elle a une influence positive sur l'intention de quitter, i.e. plus les fonctionnaires ont atteint un niveau de scolarité élevé, plus grande est leur intention de quitter l'organisation. Il est curieux de voir que tout en ayant le désir de quitter, les employés de l'administration publique se déclarent quand même relativement satisfaits et motivés dans leur travail.

Tremblay (1990) avait fait remarquer que la personnalité de l'individu était un critère à considérer pour expliquer les comportements au travail. La présente recherche confirme que plus les répondants ont de la **persévérance**, plus ils sont satisfaits au



travail et de leur carrière. De plus, ils sont plus heureux, plus motivés, ont une meilleure évaluation d'eux-mêmes et ont moins l'intention de quitter l'organisation.

L'**ambition** a des effets un peu différents de la persévérance. Ces effets se traduisent par moins de satisfaction de carrière et le désir plus grand de quitter l'organisation que ceux qui n'ont pas d'ambition. Cependant, elle augmente la performance.

L'analyse de la caractéristique **poste occupé** démontre que plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus la satisfaction et la motivation sont élevées.

Le **salaire** est également un élément non négligeable dans la présente étude. On peut remarquer que plus il est élevé, plus les gens sont satisfaits de leur carrière et sont motivés. Par contre, il est curieux de constater que plus le revenu est élevé, plus les gens ont l'intention de quitter.

Finalement, l'**ancienneté** vient démontrer que plus les gens ont d'années de service, moins ils ont l'intention de quitter. Les résultats démontrent également que plus les années d'ancienneté augmentent, moins heureux sont les gens au travail.

### **5.5.2 L'efficacité des pratiques après contrôle par les variables individuelles**

L'analyse du tableau 37 permet de constater que le contrôle par les variables individuelles énumérées au point précédent vient modifier de façon significative l'influence des pratiques de gestion des carrières sur les conséquences individuelles.

En effet, les méthodes traditionnelles ont perdu de leur importance à tous les niveaux sauf pour la satisfaction au travail où elle est passée de 2,6% à 2,9% d'explication. La baisse d'importance s'est surtout fait sentir au niveau de la satisfaction de carrière où elle est passée de 11,6% à 8,8%. Quant aux autres conséquences, le bien-être est passé de 8,9% à 7,9%, la motivation de 7,4% à 6,1%, la performance de 0,8% à 0,6% et l'intention de quitter de 1,4% à 0,6%.

Les alternatives ont également vu réduire leur pourcentage d'explication de toutes les conséquences individuelles suite au contrôle par les variables individuelles: la satisfaction au travail de 0,8% à rien, le bien-être de 0,8% à 0,3%, la motivation de 1% à 0,1%, la performance de 0,7% à 0,5% et l'intention de quitter de 1,6% à 1%.

C'est donc dire que les variables individuelles, suite à la preuve de leur influence, doivent être définitivement considérées dans toutes les pratiques de gestion de carrières. Les auteurs Guérin et Charrette (1984) avaient donc raison de placer l'individu au centre de l'élaboration de nouvelles pratiques de gestion de ressources humaines. Les résultats montrent clairement la nécessité de considérer les

caractéristiques individuelles quant vient le temps d'implanter des pratiques de gestion des carrières. D'ailleurs, cette affirmation se situe dans le prolongement des études qui affirment que la gestion des ressources humaines est de plus en plus individualisées et doit tenir compte des attentes et des préférences individuelles pour aboutir à une plus grande performance organisationnelle (Guérin et Wils, 1991).

## CONCLUSION

Il est maintenant possible de dégager les effets positifs de la gestion des carrières dans un contexte de décroissance. En effet, les fonctionnaires de l'administration publique canadienne réagissent positivement à l'application des méthodes traditionnelles. Quant aux alternatives à l'évolution de carrière, elles n'apportent pas vraiment de précision sur l'importance de leur implantation.

Les individus ont ces réactions positives puisque les pratiques de gestion des carrières dissipent l'incertitude entourant leur avenir ;leur permettent d'évaluer si les objectifs qu'ils se sont fixés pourront être atteints ;leur donnent la possibilité de réévaluer leurs chances de progresser, de se développer et de se réaliser ;de dialoguer avec la hiérarchie ;leur permettent de prendre conscience de la manière dont leurs efforts, leur compétence et leurs réalisations sont appréciés et évalués ;leur permettent de faire part de leurs préférences, de ce qu'ils recherchent et de leur vision ;et finalement, permettent de rechercher l'information et les conseils sur les orientations les plus prometteuses, les formations les plus appréciées et les affectations les plus utiles.

Toutes ces conséquences sont majoritairement tributaires des variables individuelles de chaque répondant. L'analyse de régression a fortement montré que les variables

socio-démographiques, personnelles et d'emploi avaient une importance marquée sur les conséquences individuelles.

Les différentes recherches antérieures sur les effets du « downsizing » avaient conclu à un manque de motivation, une baisse du sentiment d'appartenance et à une baisse de confiance en général chez les employés qui demeuraient en poste. La présente recherche montre que ces effets peuvent être modifiés par l'utilisation de pratiques de gestion des carrières adaptées à l'individu. Il est alors possible de conclure que la gestion des carrières aura servi à diminuer les impacts négatifs de la réduction d'effectifs chez les fonctionnaires de l'administration publique canadienne.

Certaines limites doivent toutefois être signalées. Tout d'abord, les données recueillies proviennent d'un questionnaire qui cherchait à connaître la perception des répondants quant à la carrière dans l'administration publique canadienne. Citons par exemple, la performance au travail qui se basait sur la perception qu'avait l'individu sur sa propre performance au travail.

De plus, nous avons présumé que les conséquences chez les individus étaient dues au downsizing puisque l'étude avait eu lieu après la période de restructuration majeure dans l'administration publique canadienne.

Une mise en garde au fait que certaines conséquences ont pu être liées ou engendrées par d'autres facteurs devrait être soulignée. Il est possible que des facteurs extérieurs n'ont pas fait l'objet du questionnaire mais qui ont pu avoir une influence sur les conséquences chez les individus.

Étant donné la population étudiée, il est difficile de généraliser les résultats. Il serait intéressant, lors de prochaines études, d'élargir ou d'approfondir les recherches sur les caractéristiques individuelles et organisationnelles. De plus, procéder à cette même recherche dans le secteur privé pourrait apporter des connaissances ou des précisions fort intéressantes.

## BIBLIOGRAPHIE

**American Management Association (AMA)**, *Corporate Downsizing, Job Elimination and Job Creation : Summary of Key Findings*, 1996. (Sondage)

**American Management Association (AMA)**, *Downsizing on the Downswing*, 1996.

**Appelbaum S.H. et Finestone D.**, *Revisiting Career Plateauing : Same Old Problem – Avant-Garde Solutions*, *Journal of Managerial Development*, Vol. 9, No.5, 1994, pp. 12-21.

**Arthuis, J.**, 1987, p. 21.

**Bangar, R.S.**, *Human resource development - Career and skill*, *Employment News, India*, Vol. 22, No. 42, Jan. 1998, pp. 1,3.

**Bencivenga, D.**, *Employers & workers come to terms*, *HRMagazine, US*, Vol. 42, No 6, Juin 1997, pp. 90-93.

**Benoit, J.**, *Les licenciements sapent le moral des employés*, *La Presse, Montréal*, Vendredi 11 avril, 1997.

**Bodiguel, J.-L.**, *Les fonctionnaires en période de décroissance : moral motivation et image*, *Politiques et Management Public, France*, 1989, Vol. 7, No. 2, pp. 37-58.

**Bourgault, J., Demers, M., C. Williams**, *Administration publique et management public. Expériences canadiennes*, *Les publications du Québec, Ste-Foy*, 1997.

**Bulher, P.**, *Managing in the 90s*, *Supervision, US*, Vol. 58, No. 5, May 1997, pp. 24-26.

**Burack, E.H., W. Hochwarter, N.J. Mathys**, *The new management development paradigm*, *Human Resource Planning*, Vol. 20, No. 1, 1997, pp. 14-21.

**Cameron, K.S.**, *Strategies for Successful Organizational Downsizing*, *Human Resource Management*, 1994, Vol. 33, No. 2, pp. 189-211.

**Clark, J., R. Koonce**, *Engaging Organizational Survivors*, *Training & Development*, 1995, pp. 24-30.

**Desjardins, C.**, *Rebondir après la brisure*, *Gestion*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 77-79.

**Dolan et Schuler**, *Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, ERPI, Montréal, 1995.

**Dussault, R., L. Borgeat**, *Traité de droit administratif - Deuxième édition, Tome II*, Les Presses de l'Université Laval, 1986.

**Eneroth, K., R. Larson**, *The human side of strategic change*, International Studies of Management & Organization, 1996, Vol. 26, pp. 3-15.

**Feldman, D.C.**, *Managing careers in downsizing firms*, Human Resource Management, 1996, Vol. 35, pp. 145-161.

**Galvanek, J.C.**, *The talent alliance : Addressing shifts in the workplace and seizing opportunities in the marketplace*, Employment Relations Today, US, Vol. 24, No. 1, 1997, pp. 29-36.

**Gilmore, T.N., L. Hirschhorn**, *Managing Human Ressources in a Declining Context*, Strategic Issues in Human Ressources Management, 1995, pp. 297-318.

**Guérin, G., A. Charrette**, *La planification des carrières*, Psychologie organisationnelle au Québec, Les Presses de l'Université de Montréal, 1983, pp. 311-344.

**Guérin, G., T. Wills**, *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Presses de l'Université de Montréal, 1991.

**Guérin, G., T. Wils**, *La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, Revue de gestion des ressources humaines, No. 5/6, 1993, pp. 12-30.

**Guérin, G., T. Wils**, *La gestion du système de carrière, Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, 1990, pp. 821-851.

**Guérin, G., T. Wils, M. Tremblay**, *Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière*, Gestion 2000, Vol 13, No. 1, 1997, pp. 151-164.

**Hau D.T. and Ass.**, *The Career is Dead : long life the career*, Chapitre un et trois, San Francisco, Jossey Bass, 1996.

**Haskell, J.R.**, *Getting employees to take charge of their careers*, Training & Development, Vol. 47, 1993, pp. 51-54.

**Hébert, G.**, *Traité de négociation collective*, Édition Gaétan Morin, 1992.



**Hicks, M.D., D.B. Peterson**, *Steer your people straight*, Financial Executive, US, Vol. 13, No. 3, May/June 1997, pp. 44-45.

**Hugman, R. et R. Hadley**, *Involvement, motivation and reorganization in a social services department*, Human Relations, USA, 1993, Vol. 46, No. 11, pp. 1319-1348.

**Institut Hudson du Canada Inc.**, *Préparer la Fonction publique de demain : Les effectifs de la Fonction publique en l'an 2000*, Montréal, 1991.

**Isabella, L.A.**, *Downsizing : Survivor's Assessments*, Business Horizons, 1989, pp. 35-41.

**Kernaghan, K.**, *Career public service 2000 : Road to renewal or impractical vision ?*, Canadian Public Administration, Canada, 1991, Vol. 34, No. 4, pp. 551-572.

**Kets de Vries, M., K. Balazs**, *The Downside of Downswing*, Institut Européen d'Administration des Affaires, Fontainebleau, 1995.

**Labib, N., S. Appelbaum**, *Strategic Downsizing : A Human Resources Perspectives*, Human Resource Planning, Vol. 16, No. 2, 1993, pp. 69-93.

**Lemire L., T. Saba, Y.-C. Gagnon**, *Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector*, Public Personnel Management, Vol. 28, No. 3, 1999, pp. 375-390.

**Manion, J.L., K. Kernaghan**, *La fonction publique de carrière au Canada : réflexions et prédictions*, Revue Internationale des Sciences Administratives ; Le service public de carrière et la réforme administrative, 1991, Vol. 57, No. 3, pp. 413-425.

**Marken, G.A.**, *The corporate ladder : A new approach to moving up*, Communication World, US, Vol. 14, No. 4, Feb/Mar 1997, pp. 40-41.

**Mathys, N.J., E.H. Burack**, *Strategic Downsizing : Human Resource Planning Approaches*, Human Resource Planning, Vol. 16, No. 1, 1992, pp. 71-85.

**Morin, D.**, *La fonction publique canadienne à l'aube de l'an 2000, Canade inc. : fonction ou réalité ?*, Gestion, Vol. 23, No. 1, Printemps 1998, pp. 14-22.

**Morgan, N.S.**, *Implosion : analyse de la croissance de la Fonction publique fédérale canadienne (1945-1985)*, Institut de Recherches politiques, 1986, Canada.

**Moses, B.**, *Building a life-friendly organization*, Ivey Business Quarterly, Canada, Vol. 62, No. 1, Autumn 1997, pp. 44-49.

**Nicholson, N.**, *Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age*, Academy of Management Executive, 1996, Vol. 10, No. 4, pp. 40-51.

**O'Neal, B.**, *La structure de la fonction publique*, Service de recherche, Division des affaires politiques et sociales, 1992.

**Ontario Human Resources Secretariat**, *Career paths in the public service of today and tomorrow*, Canadian Public Administration, Canada, 1988, Vol. 31, No. 2, pp. 226-233.

**Ouimet, G., Y. Dufour**, *Comment l'organisation peut-elle aider ses employés à vivre et à réaliser le changement ?*, Cahier de recherche no 94-27, École des Hautes Études Commerciales, 1994.

**Paquet, R.**, *Les défis associés à la réorganisation du travail dans le secteur public*, Document de recherche 96-7, Département de Relations Industrielles, Université du Québec à Hull, 1996.

**Peters, B.G., K. Kernaghan**, *Le moral de la fonction publique: enquête comparative*, Revue Internationale des Sciences Administratives ; Le service public de carrière et la réforme administrative, 1991, Vol. 57, No. 3, pp. 413-425.

**Peters, G.**, *Le moral de la fonction publique: enquête comparative*, Revue Internationale des Sciences Administratives, 1991, pp. 479-497.

**Pinola, R.**, *Building a winning team after a downsizing*, Compensation & Benefits Management, USA, 1994, Vol. 10, pp. 54-59.

**Rapport du vérificateur général du Canada à la chambre des communes**, 1991.

**Richer, J.**, *Ottawa sera incapable de gérer la décroissance de l'appareil gouvernemental*, Le Droit, Lundi 30 Janvier 1995.

**Sekiou, Blondin, Fabi, Chevalier, Besseyre des Horts**, *Gestion des ressources humaines*, Les Éditions 4L Inc., 1992.

**Stevens, P.**, *Career development assistance strategies*, International Journal of Career Management, 1993, Vol. 5, pp. 30-34.

**Stroh, L.K., A.H. Reilly**, *Loyalty in the age of downsizing*, Sloan Management Review, US, Vol. 38, No. 4, 1997, pp. 83-88.

**Tremblay, M.**, *Stabilité dans l'emploi et plafonnement de carrière : Étude empirique des variables explicatives auprès d'une population de cadres canadiens*, Cahier de recherche no. 90-23, École des Hautes Études Commerciales, 1990.

**Walker, J.**, *Human Resource Planning*, McGraw Hill, New York, 1980, p.10.

**ANNEXE I**

**Questionnaire sur la carrière  
dans la fonction publique canadienne**

# **QUESTIONNAIRE**

## **SUR LA CARRIÈRE DANS LA FONCTION PUBLIQUE CANADIENNE**

---

### **ÉQUIPE DE RECHERCHE**

---

LOUISE LEMIRE, Ph.D.  
TANIA SABA, Ph.D.

École nationale d'administration publique  
Université de Montréal

---

Les données seront traitées informatiquement pour en assurer la confidentialité. Il sera donc impossible d'identifier individuellement les répondants.

Afin d'alléger le texte, la forme masculine est employée dans tous les énoncés. Chaque question s'adresse autant aux femmes qu'aux hommes.

**Partie I :****Pratiques de gestion des ressources humaines liées à la carrière**

Voici un certain nombre de **pratiques de gestion des ressources humaines liées à la carrière** que l'on pourrait retrouver dans votre **organisation**. En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites si cette **pratique existe** dans votre organisation et si vous l'avez jusqu'à maintenant **utilisée**.

- |   |
|---|
| 1. Cette pratique n'existe pas                            |
| 2. Cette pratique existe, mais je ne l'ai jamais utilisée |
| 3. Cette pratique existe et je l'ai utilisée              |

**Dans mon organisation :**

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 01. Avec le temps, les individus peuvent assumer de nouveaux rôles (conseil, formation, coordination, etc.).   | 1 | 2 | 3 |
| 02. Il existe un système de rotation de poste.   | 1 | 2 | 3 |
| 03. J'ai une discussion périodique avec mon supérieur qui m'aide à préciser mon plan de carrière.  | 1 | 2 | 3 |
| 04. Il existe des programmes permettant à chacun de se bâtir un projet de carrière adapté à sa personnalité (objectifs, plan d'action, etc.).  | 1 | 2 | 3 |
| 05. On diffuse de l'information (sur la philosophie de gestion, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux individus de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation. | 1 | 2 | 3 |
| 06. Le plan de carrière des individus (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) est formellement enregistré.  | 1 | 2 | 3 |
| 07. Les cadres et employés d'expérience sont encouragés à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.   | 1 | 2 | 3 |
| 08. Il existe une ou des filière(s) de progression de carrière parallèle(s) à la filière managériale permettant aux individus d'atteindre des niveaux supérieurs de rémunération, de statut et d'autonomie.                  | 1 | 2 | 3 |
| 09. Il existe un programme d'évaluation des aptitudes managériales et procurant de la formation en vue d'accéder à des niveaux plus élevés de la filière managériale.  | 1 | 2 | 3 |
| 10. Il existe un système d'information interne sur les postes vacants (journal interne, affichage, système informatique, etc.).  | 1 | 2 | 3 |
| 11. Il existe une politique de mobilité interne favorisant la promotion et la mobilité latérale des individus.   | 1 | 2 | 3 |
| 12. Les individus peuvent refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée.   | 1 | 2 | 3 |
| 13. Je peux participer à des groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.).  | 1 | 2 | 3 |
| 14. Des spécialistes (externes/internes) sont à ma disposition pour m'aider à résoudre mes problèmes de carrière.  | 1 | 2 | 3 |
| 15. Il existe un programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus.   | 1 | 2 | 3 |
| 16. Les individus sont assurés d'une certaine sécurité d'emploi.   | 1 | 2 | 3 |
| 17. Mon supérieur contribue à l'évaluation de mes besoins de formation.  | 1 | 2 | 3 |
| 18. Il existe un programme d'intégration et d'orientation des nouveaux employés.   | 1 | 2 | 3 |
| 19. J'ai accès à des activités de formation continue dans l'organisation.  | 1 | 2 | 3 |
| 20. Je suis encouragé à l'autoformation.   | 1 | 2 | 3 |

- |   |
|---|
| 1. Cette pratique n'existe pas                            |
| 2. Cette pratique existe, mais je ne l'ai jamais utilisée |
| 3. Cette pratique existe et je l'ai utilisée              |

**Dans mon organisation :**

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| 21. Les coûts inhérents à la formation externe peuvent m'être remboursés (en totalité ou en partie).   | 1 | 2 | 3 |
| 22. Je peux prendre des congés sabbatiques ou des congés d'études ou des congés éducation pour fin de développement professionnel.               | 1 | 2 | 3 |
| 23. Il existe un programme de tutorat ( <i>mentoring</i> , parrainage).  | 1 | 2 | 3 |
| 24. Les cadres sont formés en matière de carrière (identification des rôles de chacun, développement d'habiletés et de techniques, etc.).        | 1 | 2 | 3 |
| 25. Il existe un système de planification de la relève (identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, etc.). | 1 | 2 | 3 |
| 26. Il existe une politique de révision périodique du contenu de l'emploi pour faciliter la progression et le développement de carrière.         | 1 | 2 | 3 |
| 27. Il existe une pratique de rémunération des compétences.  | 1 | 2 | 3 |
| 28. Il existe une pratique de partage des gains de productivité.   | 1 | 2 | 3 |
| 29. Il existe une pratique de bonis (d'équipes ou individuels).  | 1 | 2 | 3 |
| 30. Il existe des activités d'aide à la gestion du stress professionnel (forums d'expression, conditionnement physique, relaxation, etc.).       | 1 | 2 | 3 |
| 31. Je peux assister à des ateliers de carrière favorisant une meilleure connaissance de soi (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.). | 1 | 2 | 3 |
| 32. J'ai à ma disposition des outils d'information adéquats pour m'aider à élaborer ma carrière (brochures, vidéos, logiciels, livres, etc.).    | 1 | 2 | 3 |
| 33. Il existe un «centre de carrière» où je peux trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.        | 1 | 2 | 3 |
| 34. J'ai à ma disposition des documents de réflexion sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès de carrière, etc.   | 1 | 2 | 3 |
| 35. Il existe un contrôle de la progression des individus pour assurer l'équité dans le déroulement des carrières.                               | 1 | 2 | 3 |

## Partie II: Opinions et perceptions personnelles

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalement en désaccord       |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalement en accord          |

### Attachement au travail

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Le travail devrait occuper une place très importante dans la vie des individus.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. La vie ne vaut la peine d'être vécue que lorsque les individus font un travail qui les passionne. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. La plus grande partie de la vie d'un individu doit être consacrée au travail.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. À mon avis, même les objectifs personnels d'un individu devraient être de nature professionnelle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Le travail ne devrait représenter qu'une petite partie de la vie d'un individu.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Les événements les plus importants dans la vie d'un individu sont reliés au travail.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### Attachement à l'organisation

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. J'aime parler de mon organisation avec de gens de l'extérieur.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Je considère que les problèmes de mon organisation sont aussi les miens.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Je crois que je pourrais développer un sentiment d'appartenance aussi grand pour une autre organisation que pour la mienne.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Dans mon organisation, je n'ai pas l'impression de «faire partie de la famille».   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Je ne me sens pas «émotivement attaché» à mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. Mon organisation revêt pour moi un sens très particulier.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. Même si je n'avais pas d'autre emploi en vue, je ne serais pas inquiet de quitter mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Même si je le voulais, il me serait très difficile de quitter mon organisation dès maintenant.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter mon organisation maintenant.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences trop coûteuses.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Actuellement, je reste dans mon organisation tant par nécessité que par choix.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. La faible possibilité de trouver un emploi ailleurs constituerait actuellement l'une des conséquences sérieuses au fait de quitter mon organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



- |  |
|--|
| 1. Totalem <sup>ent</sup> en désaccord |
| 2. Assez en désaccord                  |
| 3. Un peu en désaccord                 |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord       |
| 5. Un peu en accord                    |
| 6. Assez en accord                     |
| 7. Totalem <sup>ent</sup> en accord    |

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre organisation ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Je suis d'avis que de nos jours les individus changent d'organisation trop souvent.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Je ne crois pas qu'une personne doive toujours rester loyale envers son organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Selon moi, le fait de changer souvent d'organisation ne constitue pas du tout un manquement à l'éthique.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers mon organisation.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Si une autre organisation m'offrait un meilleur emploi, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. On m'a appris à valoriser la loyauté envers l'organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Les choses allaient mieux lorsque les individus pouvaient faire carrière dans une même organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Je ne crois pas que l'objectif de devenir «un homme ou une femme d'organisation» ait un sens aujourd'hui.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Je suis actuellement ou serai éventuellement à la recherche d'un emploi dans une autre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Je serais prêt à accepter un emploi dans une autre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Il existe d'autres organisations pour lesquelles je préférerais travailler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **insatisfait** ou **satisfait** de chacun des aspects suivants de votre emploi.

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1. Totalem <sup>ent</sup> insatisfait |
| 2. Assez insatisfait                  |
| 3. Un peu insatisfait                 |
| 4. Ni insatisfait, ni satisfait       |
| 5. Un peu satisfait                   |
| 6. Assez satisfait                    |
| 7. Totalem <sup>ent</sup> satisfait   |

### **Satisfaction de carrière**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Du succès obtenu jusqu'à maintenant dans votre carrière.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs de carrière.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Du progrès réalisé pour rencontrer vos objectifs salariaux.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Du progrès réalisé pour vous permettre d'avancer dans votre carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Du progrès réalisé pour le développement de nouvelles compétences.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Inscrivez le pourcentage de temps où vous vous sentez:**

- heureux au travail \_\_\_\_\_ %
  - ni heureux, ni malheureux au travail \_\_\_\_\_ %
  - malheureux au travail \_\_\_\_\_ %
- Total : 100 %

**Satisfaction au travail**

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail en général?

- Totalemment insatisfait 1
- Assez insatisfait 2
- Un peu insatisfait 3
- Ni insatisfait, ni satisfait 4
- Un peu satisfait 5
- Assez satisfait 6
- Totalemment satisfait 7

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou **en accord** avec chacune des affirmations.

1. Totalemment en désaccord
2. Assez en désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Ni en désaccord, ni en accord
5. Un peu en accord
6. Assez en accord
7. Totalemment en accord

**Déterminisme au travail**

- |  |               |
|--|---------------|
| 01. Un emploi, c'est ce qu'on en fait.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 02. Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés.                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 03. Si on sait ce qu'on attend d'un emploi, on peut toujours en trouver un qui répond à nos attentes.    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 04. Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance.  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 05. Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance.                                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 06. Pour obtenir un bon emploi, il faut que les membres de notre famille ou des amis soient haut placés. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 07. Les promotions sont habituellement une question de chance.   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 08. Les gens qui «performent» bien au travail sont généralement récompensés.                             | 1 2 3 4 5 6 7 |

- |  |
|--|
| 1. Totalem <sup>ent</sup> en désaccord |
| 2. Assez en désaccord                  |
| 3. Un peu en désaccord                 |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord       |
| 5. Un peu en accord                    |
| 6. Assez en accord                     |
| 7. Totalem <sup>ent</sup> en accord    |

### ***Cheminement de carrière***

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Ma carrière avait toujours progressé, mais aujourd'hui j'ai atteint un plateau.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Ma carrière est bloquée. J'ai le sentiment que je suis pris dans mon poste actuel.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Je m'attends à progresser beaucoup dans mon organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Il est peu probable que d'ici la fin de ma carrière j'accède à un niveau ou à un statut plus élevé. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Je pense être demeuré trop longtemps à mon niveau actuel.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Je suis dans un poste qui offre des opportunités de développement de carrière.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### ***État de la qualification professionnelle***

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. J'utilise mes connaissances et aptitudes dans l'accomplissement de mon travail actuel.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Je possède toutes les connaissances et aptitudes requises pour effectuer un bon travail.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Les collègues plus jeunes qui accomplissent le même travail que moi possèdent des connaissances techniques plus à jour.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Mes connaissances et aptitudes ont évolué au rythme des exigences de ma profession (ou de mon domaine d'intervention).      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Je maîtrise de moins en moins les connaissances et aptitudes exigées par ma profession (ou par mon domaine d'intervention). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Dans l'emploi que j'occupe actuellement, certaines connaissances et aptitudes me manquent pour être pleinement performant.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### ***Satisfaction en emploi***

Tout compte fait, êtes-vous satisfait de votre emploi?

- |                                      |   |                          |
|--------------------------------------|---|--------------------------|
| • Totalem <sup>ent</sup> insatisfait | 1 | <input type="checkbox"/> |
| • Assez insatisfait                  | 2 | <input type="checkbox"/> |
| • Un peu insatisfait                 | 3 | <input type="checkbox"/> |
| • Ni insatisfait, ni satisfait       | 4 | <input type="checkbox"/> |
| • Un peu satisfait                   | 5 | <input type="checkbox"/> |
| • Assez satisfait                    | 6 | <input type="checkbox"/> |
| • Totalem <sup>ent</sup> satisfait   | 7 | <input type="checkbox"/> |

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou **en accord** avec chacune des affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalemment en désaccord      |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalemment en accord         |

### **Persévérance au travail**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Si je ne réussis pas un travail du premier coup, je continue à essayer jusqu'à ce que je le réussisse.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Quand je me fixe des objectifs importants, je les réalise rarement.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. J'abandonne les choses avant de les terminer.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Si quelque chose me paraît compliqué, je n'essaie même pas de le faire.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Quand il s'agit d'entreprendre quelque chose de nouveau, j'abandonne si je ne le réussis pas dès la première fois. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Quand des problèmes inattendus surviennent, je ne sais pas comment les résoudre.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. J'évite d'apprendre de nouvelles choses lorsqu'elles me paraissent trop compliquées.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. L'échec m'incite à essayer de nouveau plus vigoureusement.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. Je me sens incertain quant à ma capacité «de faire des choses».  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. J'abandonne facilement.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites jusqu'à quel point chacun des paragraphes suivants **correspond** à l'état actuel de votre carrière.

- |                    |
|--------------------|
| 1. Pas du tout     |
| 2. Peu             |
| 3. Plutôt peu      |
| 4. Moyennement     |
| 5. Plutôt beaucoup |
| 6. Beaucoup        |
| 7. Totalemment     |

### **Étape de la carrière**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Je suis dans une période où je m'attends à devenir membre à part entière de mon organisation, à avoir des promotions, à m'impliquer fortement dans mon travail, à me réaliser.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Je suis dans une période où je me sens établi dans mon travail, je sers de tuteur à des plus jeunes, je suis rendu au sommet de ma carrière, j'ai une production soutenue et ma contribution est solide.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Je suis dans une période où j'effectue seulement le travail considéré comme nécessaire sans me préoccuper de ma carrière et d'éventuelles promotions. J'accorde moins d'importance et de temps à mon travail afin d'être plus impliqué dans des activités personnelles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalemment en désaccord      |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalemment en accord         |

### **Ancre de carrière**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Je quitterais mon organisation plutôt que d'être promu en dehors de mon champ de compétence.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Il est important pour moi de faire de la gestion.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Il est important pour moi que l'organisation assure ma sécurité par un travail garanti, des avantages sociaux, un bon plan de retraite, etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Il est important pour moi de pouvoir travailler comme je l'entends, sans être embarrassé par les contraintes organisationnelles.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Durant toute ma carrière, j'ai été motivé par le nombre de produits/services ou d'idées que j'ai contribué à créer ou à lancer.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Je cherche à faire une carrière qui me permette de satisfaire mes besoins fondamentaux tout en aidant les autres.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. J'aime être identifié à mon organisation et à mon emploi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. Je veux assumer dans ma carrière les défis les plus variés.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. J'accepterais un poste en gestion seulement dans mon domaine de compétence.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Diriger, influencer, inspirer et contrôler des employés de tous niveaux sont des tâches importantes pour moi.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Il est important pour moi de ne pas avoir à déménager si une promotion m'était accordée.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Il est important pour moi que ma carrière ne soit pas limitée par des restrictions organisationnelles.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Il est important pour moi de pouvoir créer ou bâtir quelque chose qui soit vraiment «mon» produit, «mon» service ou «mon» idée.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Il est important pour moi de pouvoir mettre mes compétences au service d'une cause utile.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Il est important pour moi d'être perçu en fonction de mon titre et de mon statut.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Il est important que ma carrière m'offre beaucoup de variété dans les affectations et les projets de travail.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure chacun des énoncés suivants **correspond** actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

- |                    |
|--------------------|
| 1. Pas du tout     |
| 2. Peu             |
| 3. Plutôt peu      |
| 4. Moyennement     |
| 5. Plutôt beaucoup |
| 6. Beaucoup        |
| 7. Totalelement    |

### **Motivation au travail**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Parce que c'est le type de travail que vous avez choisi pour réaliser vos projets de carrière.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Parce que votre travail, c'est votre vie et vous ne voulez pas échouer.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Pour la satisfaction que vous ressentez lorsque vous relevez des défis intéressants au travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent votre curiosité à connaître davantage.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Pour le plaisir intense que vous ressentez à faire des tâches intéressantes dans ce travail.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. Parce que ce type de travail vous procure une sécurité.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes **en désaccord** ou en **accord** avec chacune des affirmations.

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalelement en désaccord     |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalelement en accord        |

### **Influence des responsabilités familiales sur la carrière**

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Mes responsabilités familiales ont rendu difficile la réalisation de mes aspirations de carrière. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Ma carrière m'a obligé à négliger mes responsabilités familiales.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Mes responsabilités familiales ont affecté négativement mes possibilités de promotion.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### **Conciliation des objectifs individuels et organisationnels de carrière**

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Tout au long de ma carrière, mes propres objectifs et ceux de mon organisation à mon endroit ont été les mêmes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Lors de mon cheminement de carrière, mon propre rythme de développement de carrière s'est harmonisé à celui que mon organisation avait prévu pour moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Ma propre stratégie de carrière s'est harmonisée à celle que mon organisation avait adoptée pour moi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |                                  |
|----------------------------------|
| 1. Totalemment en désaccord      |
| 2. Assez en désaccord            |
| 3. Un peu en désaccord           |
| 4. Ni en désaccord, ni en accord |
| 5. Un peu en accord              |
| 6. Assez en accord               |
| 7. Totalemment en accord         |

04. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant réaliser mes objectifs de carrière. 1 2 3 4 5 6 7
05. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant franchir les étapes de ma carrière tel que prévu. 1 2 3 4 5 6 7
06. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant appliquer ma propre stratégie de carrière. 1 2 3 4 5 6 7
07. Dans mon organisation, j'ai pu jusqu'à maintenant bénéficier de pratiques qui m'ont permis de concilier mes responsabilités familiales et mes objectifs de carrière. 1 2 3 4 5 6 7

En **cochant**, puis **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux **deux questions** suivantes.

Avez-vous  
déjà accepté?      Accepteriez-vous?

- |                 |
|-----------------|
| 1. Jamais       |
| 2. Peut-être    |
| 3. Certainement |

#### Alternatives à la carrière traditionnelle

- |   |                              |                              |       |
|---|------------------------------|------------------------------|-------|
| 01. Une rétrogradation temporaire permettant de développer de nouvelles compétences et de récupérer par la suite votre statut actuel.     | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 02. Une rétrogradation sans diminution de salaire.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 03. Une rétrogradation avec diminution de salaire.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 04. Une rétrogradation volontaire en fin de carrière pour permettre à un jeune de progresser dans l'organisation.                         | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 05. Une rétrogradation plutôt que la perte de votre emploi due à une restructuration.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 06. Une rétrogradation plutôt que la perte de votre emploi due à des problèmes de performance au travail.                                 | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 07. Un élargissement de vos responsabilités.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 08. Un enrichissement de vos responsabilités.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 09. Une mutation horizontale dans la même région.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 10. Une mutation horizontale dans une autre région.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 11. Une promotion dans une autre région.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 12. De faire partie d'un groupe d'étude spécial.  | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 13. De faire partie d'une équipe de projet.   | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |
| 14. D'être prêté dans dans le secteur public ou privé (pour être affecté à des projets spéciaux, à l'enseignement, à la recherche, etc.). | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 2 3 |



En **cochant**, puis **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux **deux questions** suivantes.

Avez-vous  
déjà accepté?

Accepteriez-vous?

1. Jamais
2. Peut-être
3. Certainement

- |   |                              |                              |   |   |   |
|---|------------------------------|------------------------------|---|---|---|
| 15. D'être affecté périodiquement d'un emploi à un autre selon un programme planifié de rotation de postes. | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| 16. De procéder à un «échange de fonctions» avec un collègue pour une période de temps donnée.              | non <input type="checkbox"/> | oui <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |

### Partie III: Attitudes, comportements et bien-être

En **encerclant** le chiffre approprié à votre réponse, dites à quelle **fréquence**,

1. Jamais
2. Rarement
3. Assez rarement
4. Quelquefois
5. Assez souvent
6. Souvent
7. Très souvent

AU COURS DES DERNIERS MOIS, IL VOUS EST ARRIVÉ, SUITE À L'ÉVOLUTION DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE:

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. De penser que vous êtes insatisfait de votre vie professionnelle.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. De vous sentir détaché (émotivement) de votre organisation.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. De ressentir un manque d'intérêt ou de l'ennui dans votre travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. D'être indifférent et apathique, de ne plus ressentir aucune fierté à appartenir à votre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. D'être en conflit avec votre organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 06. D'être en conflit avec votre supérieur.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 07. D'être en conflit avec vos pairs.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 08. De court-circuiter ouvertement des contraintes bureaucratiques qui vous irritent.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 09. De travailler à vos affaires personnelles pendant les heures de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. De faire croire que vous êtes trop occupé afin d'éviter d'accomplir certaines tâches ou travaux requis par votre supérieur ou vos collègues de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. De faire uniquement le travail requis, jamais plus, jamais moins.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. De refuser de jouer un rôle de leadership que vous seriez en mesure d'assumer.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. De refuser votre aide dans le cadre d'un travail.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. De refuser de prendre des initiatives que vous seriez capable de prendre.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. De refuser de faire des heures supplémentaires de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. De refuser d'accélérer votre rythme de travail.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



- |                   |
|-------------------|
| 1. Jamais         |
| 2. Rarement       |
| 3. Assez rarement |
| 4. Quelquefois    |
| 5. Assez souvent  |
| 6. Souvent        |
| 7. Très souvent   |

AU COURS DES DERNIERS MOIS, IL VOUS EST ARRIVÉ, SUITE À L'ÉVOLUTION DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE:

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. De vous absenter sans raison valable.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. De manquer de ponctualité (retards au travail, aux réunions).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. De faire preuve d'un manque d'éthique professionnelle (freinage, transmission d'information confidentielle).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. De vous interroger sur les nouvelles sources d'intérêt que vous pourriez développer à l'extérieur de votre travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. De vous trouver des excuses pour compenser certaines frustrations ou insatisfactions accumulées au travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. De vous replier sur vos intérêts personnels.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. De parler ouvertement de possibilités d'emploi à l'extérieur de l'organisation.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. De vous comporter de manière excessivement indépendante dans votre travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. D'exiger la satisfaction de vos privilèges professionnels (congrès, colloques, etc).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. De chercher des compensations en investissant plus de temps dans votre association et/ou vos relations avec des collègues à l'extérieur de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. De rechercher activement un emploi à l'extérieur de l'organisation à cause de frustrations accumulées au travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. De parler négativement de votre organisation dans des conversations entre amis.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. De donner de faux renseignements afin de diriger les plus jeunes vers l'échec.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. De concentrer votre attention sur des intérêts externes tels que la famille, les loisirs, les activités socio-culturelles, etc.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. De jouer au démuné, de refuser de vous responsabiliser, de vous en remettre aux autres.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. De chercher à faire échouer les personnes en autorité.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. De vous opposer à tout changement dans votre milieu de travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. D'avoir du mal à concentrer votre attention ou à réfléchir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. De vous sentir excessivement fatigué.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36. De vous sentir angoissé.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37. De vous sentir agressif ou irritable.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 38. De vous sentir découragé.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 39. De vous sentir abandonné, seul, isolé.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 40. De vous sentir stressé.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 41. De ressentir des maux de tête.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 42. De souffrir d'insomnie.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 43. De ressentir des problèmes digestifs.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 44. De perdre l'appétit.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |   |
|---|
| 1. Totalement invraisemblable           |
| 2. Assez invraisemblable                |
| 3. Un peu invraisemblable               |
| 4. Ni invraisemblable, ni vraisemblable |
| 5. Un peu vraisemblable                 |
| 6. Assez vraisemblable                  |
| 7. Très vraisemblable                   |

AU COURS DES DOUZE PROCHAINS MOIS, PENSEZ-VOUS:

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01. Vous absenter de votre travail sans raison valable?                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 02. Arriver volontairement en retard à votre travail?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 03. Ne pas vous présenter à des réunions où vous serez attendu?                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 04. Perdre du temps à discuter avec des collègues de sujets qui ne concernent pas le travail? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 05. Ne pas fournir une performance au travail de 100 %?                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Partie IV:**  
**Profil du répondant**

---

01. *Quel âge avez-vous?*

<input type="text"/>	<input type="text"/>	ans
----------------------	----------------------	-----

02. *Quel est votre sexe?*

- |          |   |                          |
|----------|---|--------------------------|
| Féminin  | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Masculin | 2 | <input type="checkbox"/> |

03. *Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?*

- |                                    |   |                          |
|------------------------------------|---|--------------------------|
| Cours secondaire                   | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Cours collégial (DEC) ou classique | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Baccalauréat                       | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Maîtrise                           | 4 | <input type="checkbox"/> |
| Doctorat                           | 5 | <input type="checkbox"/> |

04. *Vivez-vous avec un(e) conjoint(e)?*

- |     |   |                          |
|-----|---|--------------------------|
| Non | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Oui | 2 | <input type="checkbox"/> |



05. *Combien de personnes sont à votre charge?*

<input type="text"/>	<input type="text"/>	personne(s)
----------------------	----------------------	-------------

06. Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel?

année(s)     mois(s)

07. Quelle est votre catégorie d'emploi?

- |                      |   |                          |
|----------------------|---|--------------------------|
| Personnel de soutien | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Conseiller et agent  | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Consultant / expert  | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Cadre intermédiaire  | 4 | <input type="checkbox"/> |
| Cadre supérieur      | 5 | <input type="checkbox"/> |
| Autre, précisez:     | 6 | <input type="checkbox"/> |
- 

08. Combien de personnes supervisez-vous directement?

personne(s)

09. Quel est le statut de l'emploi que vous occupez actuellement?

- |             |   |                          |
|-------------|---|--------------------------|
| Déterminé   | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Indéterminé | 2 | <input type="checkbox"/> |

Si vous avez répondu déterminé, passez à la question 10.

Si vous avez répondu indéterminé, passez à la question 11.

10. Depuis combien de temps occupez-vous un emploi déterminé?

année(s)     mois(s)

11. Depuis combien de temps occupez-vous un emploi indéterminé?

année(s)     mois(s)

12. Combien de promotion(s) avez-vous obtenues au cours des 15 dernières années?

promotion(s)

13. En vous situant par rapport au poste que vous occupez présentement, aimeriez-vous vous retrouver éventuellement à un poste qui se situe à un niveau plus élevé?

- |     |   |                          |
|-----|---|--------------------------|
| Non | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Oui | 2 | <input type="checkbox"/> |

14. *Dans quelle entité travaillez-vous?*

- |                  |   |                          |
|------------------|---|--------------------------|
| Secteur Est      | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Secteur Ouest    | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Secteur Montréal | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Bureau régional  | 4 | <input type="checkbox"/> |

15. *Quel est votre niveau de salaire?*

- |                          |   |                          |
|--------------------------|---|--------------------------|
| Moins de 30 000 \$       | 1 | <input type="checkbox"/> |
| de 30 000 \$ à 39 999 \$ | 2 | <input type="checkbox"/> |
| de 40 000 \$ à 49 999 \$ | 3 | <input type="checkbox"/> |
| de 50 000 \$ à 59 999 \$ | 4 | <input type="checkbox"/> |
| de 60 000 \$ à 69 999 \$ | 5 | <input type="checkbox"/> |
| de 70 000 \$ à 79 999 \$ | 6 | <input type="checkbox"/> |
| 80 000 \$ et plus        | 7 | <input type="checkbox"/> |

16. *Comment évaluez-vous votre performance au travail au cours des douze derniers mois?*

- |                 |   |                          |
|-----------------|---|--------------------------|
| Très mauvaise   | 1 | <input type="checkbox"/> |
| Mauvaise        | 2 | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt mauvaise | 3 | <input type="checkbox"/> |
| Moyenne         | 4 | <input type="checkbox"/> |
| Plutôt bonne    | 5 | <input type="checkbox"/> |
| Bonne           | 6 | <input type="checkbox"/> |
| Très bonne      | 7 | <input type="checkbox"/> |

**MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE**

L'équipe de recherche

5

5